

"Lean Banking": Klassische Rationalisierung mit anderem Vorzeichen oder Metapher für eine neue Marktorientierung der Finanzdienstleister?

Nestor D'Alessio, Herbert Oberbeck

I.

Seit gut zwei Jahren wird in regelmäßigen Abständen in der Öffentlichkeit über krisenhafte Zuspitzungen im deutschen Bankgewerbe spekuliert. Einige Autoren nennen Banken und Sparkassen bereits in einem Atemzug mit den Krisenbranchen Stahl, Fahrzeug- und Maschinenbau.¹ Ulrich Cartellieri (1990) von der Deutschen Bank hat mit seinem einprägsamen Slogan vom Kreditgewerbe als der Stahlindustrie der 90er Jahre dieser Diskussion über mögliche krisenhafte Entwicklungen für Finanzdienstleister einen zentralen Anstoß gegeben. Inzwischen hat Cartellieri in allen Zweigen des deutschen Kreditgewerbes zahlreiche Unterstützung gefunden, Krisenszenarien werden in Grundsatzreden auf Verbandsebene ebenso verbreitet wie in vielen Fortbildungs- und Schulungsseminaren von Bank- und Sparkassenverbänden sowie Gewerkschaften.

Banken und Sparkassen müssen in dieser öffentlichen Debatte einen besonderen Spagat vollziehen: Neben den Krisenszenarien standen in den letzten Jahren glanzvolle Jahresbilanzen mit überdurchschnittlichen Erträgen (vgl. Foullong 1993). Von daher ergeben sich kaum handfeste Hinweise, daß dem Geldgewerbe ähnlich wie anderen tatsächlichen Krisenbranchen hierzulande der Wind kräftig ins Gesicht bläst oder gar das Wasser bis zum Hals stehen könnte. Es gibt mit anderen Worten äußerst widersprüchliche Signale über den aktuellen Zustand und die Entwicklungsaussichten des Finanzgewerbes, und für außenstehende Beobachter ist nicht so ohne weiteres nachzuvollziehen, wie stark die Krisengefahren in dieser Branche tatsächlich sind, welche Gefährdungen auf Arbeit und Beschäftigung realistisch

zukommen und wie sich die Wettbewerbssituation auf nationalem und europäischem Parkett nach der Verwirklichung des Binnenmarktes entwickeln wird.

Vor diesem Hintergrund haben Unternehmensberater Hochkonjunktur. Die meisten Autoren, die sich öffentlich Sorgen um die Zukunft von Banken und Sparkassen machen, beziehen sich auf die Anfang der 90er Jahre vorgelegte "Europastudie" aus der Beraterfirma McKinsey, in der der deutschen Kreditwirtschaft ein "kritischer Zustand" attestiert wird. Als Kernpunkt ihrer Diagnose stellen die McKinsey-Berater die unzureichende Produktivität deutscher Banken und Sparkassen im internationalen Vergleich heraus: "Unter den entwickelten Industrieländern hat Deutschland heute die niedrigste Produktivität. Die führenden Japaner sind doppelt so produktiv - bei einem höheren Automatisierungsgrad und einem weniger dichten, aber besser ausgelasteten Filialnetz" (Bierer/Fassbender/Rüdel 1992, S. 500). Die McKinsey-Berater empfehlen als Therapie "eine radikale Kostensenkung um 50 % bei einer gleichzeitigen Erhöhung des Kundennutzens durch verbesserte Service- und Leistungsqualität" sowie einen "fundamental neuen Managementansatz", der darin bestehen müsse, die "lean bank" der Zukunft zu schaffen (jeweils ebenda).

Die McKinsey-Leute haben es in ihrer Expertise (noch) vermieden, genaue Zahlen zum voraussichtlich nötigen Beschäftigungsabbau zu nennen, die öffentlichen Schlagzeilen und entsprechende PR waren ihnen auch ohne konkrete Empfehlungen für Stellenabbau sicher. Nachzügler in der Beratungsbranche scheinen da Boden nur dann gut machen zu können, wenn sie mit klaren Prognosen für Jobverluste in der Kreditwirtschaft auf-

¹ Vgl. exemplarisch Stefan Baron in der Wirtschaftswoche Nr. 39 vom 24.09.1993.

warten. So kamen im letzten Jahr, wie die Frankfurter Rundschau vor kurzem zu Recht anmerkte, kaum noch neue qualitative Argumente auf den Tisch, geliefert wurden statt dessen aus "Expertenfeder" Prognosen zum erforderlichen Stellenabbau in Banken und Sparkassen. Die Wiesbadener Beraterfirma Arthur D. Little hält beispielsweise 100.000 der insgesamt rund 700.000 Arbeitsplätze im Bankgewerbe Deutschlands für überflüssig (Frankfurter Rundschau Nr. 15 vom 19.01.1994).

Uns geht es hier nicht um die Frage nach der Haltbarkeit der vorgelegten Analysen und Expertisen aus der Unternehmensberaterbranche, die sicherlich in etlichen Punkten anzuzweifeln ist, vor allem deswegen, weil bei der Zusammenstellung internationaler Vergleichskennziffern von den nach wie vor unterschiedlichen Funktionsweisen der je nationalen Finanzsysteme weitgehend abstrahiert wird.² Wir wollen uns hier darauf konzentrieren, die vielfältigen Widersprüche "auf dem Weg zur 'schlanken Bank'" (Bierer/Fassbender, Rüdell 1992) herauszuarbeiten, die bisher weder von den "Experten" der Beratungswirtschaft noch von den Unternehmensvertretern, die an deren Diagnosen und Therapievor schläge anzuknüpfen versuchen, thematisiert, geschweige denn mit Lösungsvorschlägen aufgelöst wurden.³

Unserer Meinung nach ist die zukünftige Entwicklung des Finanzdienstleistungssektors noch recht offen, darüber dürfen die von diversen Unternehmensberatern vorgelegten Expertisen nicht hinwegtäuschen. Die Unternehmen sehen sich durchaus mit unterschiedlichen Entwicklungsalternativen konfrontiert, es gibt weder ein Patentrezept für zukünftige Marktkonzepte noch für die Gestaltung von Technik und Arbeit in den Unternehmen. Vor diesem Hintergrund halten wir es geradezu für fahrlässig, die Öffentlichkeit und die Beschäftigten

der Kreditwirtschaft in regelmäßigen Abständen mit neuen Horrorzahlen über notwendigen Beschäftigungsabbau zu überziehen.⁴ Gleichwohl: Die öffentliche Debatte über mögliche Krisentendenzen in der deutschen Kreditwirtschaft hat eines allemal in den Betrieben bewirkt: Einige zentrale Eckpfeiler der Arbeits- und Beschäftigungssituation werden zur Disposition gestellt.

- Dies gilt vor allem für das Hauptprinzip der 80er Jahre, personengebundene Beratung in Filialen durchgängig vorzusehen. Die von den Beratungsfirmen unterstellte Überrepräsentanz in der Fläche soll durch eine Ausdünnung des Filialsystems und eine stärkere Spezialisierung in der Kundenberatung und damit auch im Zweigstellennetz abgebaut werden. Selbstbedienungskonzepte feiern dabei als ein Teil der Spezialisierungskonzepte fröhliche Urstände (es gab bereits einmal zum Ende der 70er Jahre eine Debatte über den vermeintlichen Siegeszug von Automaten, der dann jedoch ausblieb [vgl. Baetghe/Oberbeck 1986]). Durch den massiven Ausbau von Selbstbedienungstechnik soll "teure, personengebundene Beratung" durch Bankangestellte nur noch bei rentablen Kundenbeziehungen eingesetzt werden.
- In der Rekrutierungs- und Qualifizierungspolitik scheinen Banken und Sparkassen vom lange gültigen Prinzip abzurücken, nur fachlich einschlägig

² Wir befassen uns mit diesen Problemen zur Zeit im Rahmen einer komparativen Analyse des britischen und deutschen Finanzsystems. Erste Zwischenresultate dieser Arbeit sollen im Herbst 1994 vorgelegt werden.

³ Dabei greifen wir teilweise auf ein unveröffentlichtes Gutachten zurück, das wir 1993 unter dem Titel "Finanzdienstleistungen im EG-Binnenmarkt: Herausforderungen und Rationalisierungsperspektiven für das deutsche und britische Geldgewerbe in den 90er Jahren" für die Hans-Böckler-Stiftung abgefaßt haben.

⁴ Aus den Unternehmen und Verbänden sind ähnliche Positionen bisher kaum zu hören gewesen. Offensichtlich setzt man dort auf einen massiven Motivationsschub in Richtung intensiverer Leistungsverausgabung durch das Ankündigen von notwendigem Stellenabbau. Gegen diesen mainstream haben sich bisher nur wenige Autoren gestellt. So schreibt Christoph Egner vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband: "Ich bin sehr im Zweifel, ob die Ankündigungen und Prognosen, die zum Teil von konkurrierenden Instituten (gemeint sind Beraterfirmen; d. Verf.) im Hinblick auf die Personalanzahl bekanntgegeben worden sind, sich nachhaltig als tragfähig erweisen. Mir ist die Basis für solche Prognosen gegenwärtig zu unsicher. Ziel ist Produktivitätssteigerung und nicht Personalabbau! Ich möchte aber auch nicht mißverstanden werden. Diese Äußerungen besagen nicht, daß bei den Sparkassen auch in Zukunft alles beim bisherigen Zustand verbleibt und alle Arbeitsplätze als Erbhöfe zu betrachten sind. Wir werden ... drastische Änderungen im Marktverhalten und in den Betriebsabläufen erleben. Unklar ist aber die Intensität dieser Entwicklung, der notwendige Zeitbedarf und die Rückwirkung auf den Personalstand. Wichtiger als sich in Spekulationen über die zukünftige Personalanzahl auszulassen scheint mir, die notwendigen Änderungsinitiativen rasch und energisch zu ergreifen..." (1993).

ausgebildetes Personal (Bank- bzw. Sparkassenkaufleute) einzusetzen. Inzwischen werden, wenn auch erst vereinzelt, Verkäufer aus Handelsunternehmen eingestellt, und neben Bankkaufleuten werden wieder verstärkt Bürokaufleute ausgebildet. Auch in der Weiterbildung gerät vieles ins Schwanken. Bisher hat z.B. die Sparkassenorganisation die Weiterqualifizierung von Sparkassenkaufleuten zu Bankfachwirten und Bankbetriebswirten finanziell gefördert. In Zukunft sollen die Angestellten entsprechende Aktivitäten mit finanzieller Eigenbeteiligung betreiben. Der Kreis von Mitarbeitern, von denen ein Fachwirtzertifikat erwartet wird, soll darüber hinaus reduziert werden. Hintergrund all dieser Entwicklungen, mit denen zugleich langjährig erprobte und bewährte Wege für Qualifizierung und berufliche Entwicklung auf den Prüfstand geraten, dürfte wiederum der Einfluß der Beratergutachten sein. So halten die McKinsey-Experten die in den Betrieben aufgebrauchten Investitionen für Aus- und Weiterbildung für viel zu hoch im internationalen Vergleich.

- Gefordert wird von den Beschäftigten eine sehr viel intensivere Leistungsbereitschaft. Die angestrebte höhere Effizienz der Arbeit soll unter anderem durch ein stärker erfolgsorientiertes Entlohnungssystem "gefördert" werden.
- Bei genauerem Hinsehen fällt schließlich auf, daß einflußreiche Manager des Geldgewerbes unter anderem deshalb für massiven Abbau von Beschäftigung plädieren, um finanziellen Spielraum für einen Umbau bzw. für eine völlige Erneuerung der existierenden Technikinfrastruktur zu gewinnen.

Einen solchen Widerspruch zwischen Technik- und Personalinvestitionen haben in den 70er und frühen 80er Jahren nur die Gewerkschaften vorausgesagt, ohne daß ihnen die reale Entwicklung damals recht gegeben hätte. Wenn heute die Arbeitgeberseite in diese Richtung argumentiert (vgl. exemplarisch Cartellieri 1990) und damit langjährig gültige Entwicklungskonzepte für qualifizierte Kundenberatung und für Personaleinsatz in

den Front-office-Bereichen in Frage stellt, so wirft dies nachhaltig die Frage auf, wie dieser hier nur skizzenhaft angedeutete radikale Wandel in den öffentlich gemachten Zielperspektiven von deutschen Banken und Sparkassen erklärt werden kann.

II.

Halten wir aus analytischer Perspektive zunächst fest, daß eine häufiger anzutreffende implizite und zuweilen auch explizit gemachte Unterstellung vieler "Lean"-Autoren zur Aufklärung dessen, was aktuell im deutschen Finanzgewerbe abläuft und erforderlich ist, wenig bis gar nichts beiträgt, ja irreführend ist. So wird in einigen Problemaufrissen so getan, als habe es in den letzten anderthalb Jahrzehnten in deutschen Banken und Sparkassen ausschließlich Stillstand bei der Entwicklung von Technik, Arbeitsorganisation und Produkten gegeben. Demnach sorgt erst die drohende Konkurrenz von außen, d.h. der Wettbewerb mit europäischen Finanzkonzernen nach der EG-Binnenmarktöffnung, für das "Aufwachen" vieler Bank- und Sparkassenvorstände. Wir können uns hier des Eindrucks nicht erwehren, als würden Unternehmensberater sowie auf Beratung orientierte Wissenschaftler⁵ ein zumindest verzerrtes, wenn nicht gar falsches Bild vom Zustand der Arbeits- und Entscheidungsabläufe in Banken und Sparkassen zeichnen, um damit eine Basis zu schaffen, daß sie aus den Unternehmen für teures Geld als externe Problemlöser angeheuert werden.

Tatsächlich hat es in Banken und Sparkassen in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren massive Rationalisierungsprozesse gegeben. Wir haben größere Ausschnitte davon in dem Buch "Zukunft der Angestellten" ausführlich beschrieben (Baethge/Oberbeck 1986), und wir sehen keinen Grund, von dort vertretenen Thesen abzurücken, wonach im Kreditgewerbe technisch und organisatorisch ab Mitte bis Ende der 70er Jahre kein Stein auf den anderen belassen wurde. Sicher gab es "konser-

⁵ Vgl. den Vortrag "Paradigmenwechsel in der Organisationsgestaltung", den H.-J. Bullinger auf der 4. Tagung der Sektion "Wirtschaft und Technik" im Berufsverband Deutscher Soziologen am 15. Juni 1993 in Stuttgart gehalten hat (Publikation in Vorbereitung).

vatives Beharrungsvermögen", eines der Hauptargumente von "Lean"-Autoren, aber es gab auch, und dies ist ausschlaggebend, radikale Veränderungen der betrieblichen Arbeitsteilung und der Entscheidungsabläufe, so daß wir zumindest auf Linienabteilungen bezogen die "lean-banking"-Diskussion, soweit damit die Einführung von Gruppenarbeit, das Delegieren von Verantwortung und das Durchsetzen dezentraler Entscheidungsbefugnisse angezielt wird, für ziemlich abwegig halten (auf die Situation in Stabsabteilungen gehen wir später ein).

Um dies an einigen Beispielen zu illustrieren:

- Organisationsstrukturen in Kreditgewerbe wurden in Verbindung mit breiter Technisierung in einer Radikalität verändert, die nicht nur auf geduldigem Papier stand, sondern in voller baulicher und personalplanerischer Konsequenz umgesetzt wurde. Gruppenarbeit und Vorgangsbearbeitung aus einer Hand sind in Banken und Sparkassen längst erprobte und breit durchgesetzte Arbeitsformen.
- Die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten für einzelne Vorgänge konnten im Kreditgewerbe wegen der Delegation von Entscheidungsbefugnissen erheblich reduziert werden. Dadurch konnten die Kosten pro Fall gesenkt und eine verbesserte Leistungsqualität nach außen erreicht werden.
- Der Einsatz von Computer- und Kommunikationstechnologie hat zu einer neuen Transparenz der Finanzströme, Planungsdaten und des tagesaktuellen Finanzbedarfs in den Unternehmen geführt, von der man jahrzehntelang nur geträumt hat. Die teilweise schon vollzogene Umstrukturierung vieler Verwaltungsbereiche zu profit centern hat hierin ihre objektive Basis.
- Schließlich sind in den letzten zwei Dekaden hohe Investitionen für Technikausbau getätigt worden. Es dominieren zentralseitig ausgebaute EDV-Großsysteme, mit denen nahezu alle Vorgänge erfaßt und unterstützt bzw. gesteuert werden. Exakte Zah-

lenangaben sind hierfür branchenweit relativ schwer zu erhalten, viele Betriebsexperten gehen aber davon aus, daß das deutsche Finanzdienstleistungsgewerbe auch beim internationalen Vergleich die Nase in der Automatisierung sogenannter Back-office-Funktionen vorn habe.⁶

In den Front-office-Bereichen haben die meisten Banken und Sparkassen in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren bewußt auf Automation und computergesteuerte Sachbearbeitung⁷ verzichtet, obwohl dies technisch in breiterem Umfang möglich gewesen wäre. Die meisten Unternehmen sahen ihre Expansionschancen in der letzten Dekade jedoch am besten gewahrt, in dem alle Beratungsanliegen von Kunden persönlich und fachkompetent aufgenommen wurden. Man hat hier nicht einfach die Dinge laufen lassen und Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung (im Gegensatz zu japanischen und nordamerikanischen Banken) ignoriert, vielmehr wurde im Prinzip der verhaltenen Technikunterstützung von personengebundener Beratung das Erfolgsrezept für Wachstum und gute Erträge gesehen, eine Rechnung, die aus heutiger Sicht als aufgegangen einzustufen ist.

Ohne Zweifel sind in den 80er Jahren nicht alle Möglichkeiten zur effizienteren Organisation von Arbeitsabläufen ausgeschöpft worden. So mußten vor allem die bundesweit agierenden großen Privatbanken zunächst relativ viel Kraft auf den Auf- und Ausbau von computerunterstützter Sachbearbeitung und Automationstechnik verwenden. Vernachlässigt wurden dadurch Organisationsveränderungen. So beginnt man hier erst jetzt, in größerem Stil funktionale und hierarchische Kopfstellen auszudünnen. Diese Banken holen damit einen Rationalisierungsschritt nach, der z.B. in der Sparkassenorganisation weitgehend abgeschlossen ist. Diese Maßnahmen könnten zu Recht als zentraler Baustein eines "Lean-Konzepts" bezeichnet werden, in dem es um Ausdünnung bzw. Eliminierung von Zwischenhierarchien geht, die auf der Basis einer funktionierenden Unternehmenssteuerung vermittels zentraler EDV und entsprechender Managementinformationssysteme ihre ursprüngliche Funktion eingebüßt haben. Mit diesem organisatorischen Rationalisierungsschritt kann Personalabbau verbunden werden.

⁶ Vgl. zu allen Punkten die Literaturübersicht in Baethge u.a. (1991) sowie Höflich-Häberlein/Häber (1989) und Rock/Ulrich/Witt (1990).

⁷ Vgl. zur Differenz von computergesteuerter und computerunterstützter Sachbearbeitung Baethge/Oberbeck 1986, S. 69 ff.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten: Es gibt eine Reihe von Anhaltspunkten, die, auf die letzten zehn bis fünfzehn Jahre bezogen, für objektiv faßbare und massive strukturelle Veränderungen von Dienstleistungsarbeiten im Kreditgewerbe durch Rationalisierungsprozesse auf betrieblicher Ebene sprechen. Vieles ist in dieser Branche schon in den 80er Jahren schlanker geworden. Eine ganz andere Frage ist die, was parallel dazu an betrieblichen und gesellschaftlichen Folgeproblemen und Folgekosten entstanden ist und warum Anfang der 90er Jahre offenbar neue Problemlagen zu bewältigen sind.

III.

Mit "Folgelasten" der in den letzten beiden Jahrzehnten durchgeführten betrieblichen Rationalisierungen haben Banken und Sparkassen in zweierlei Hinsicht zu tun: die für die Pflege der umfangreich installierten Computer- und Kommunikationstechnologie aufzubringen Kosten laufen zunehmend aus dem Ruder und gleichzeitig sollen zusätzliche Gelder für völlig neue Technik- und Kommunikationssysteme aufgebracht werden. Darüber hinaus werden die in den Linienabteilungen durchaus auffindbaren Effizienzsteigerungen durch den in den letzten beiden Jahrzehnten ebenfalls erfolgten massiven Ausbau teurer Stabsbereiche weitgehend aufgezehrt.

Die meisten Unternehmen des deutschen Kreditgewerbes beklagen progressiv steigende Kosten für die Pflege der installierten Technik sowie für Neuinvestitionen. Technikkosten waren bis zum Ende der 80er Jahre kein Thema, über das öffentlich gesprochen wurde. Zwar gab es aus den Unternehmen heraus auch früher schon vereinzelt Klagen darüber, daß der hohe Standard in der Computer- und Kommunikationstechnik viele Unternehmen kostenmäßig überfordere, betriebliche Folgen etwa im Sinne der Reduzierung von Technikinvestitionen wurden daraus gleichwohl nicht abgeleitet. Zum einen konnte - allen offiziellen Stellungnahmen zum Trotz - ein Teil der Kosten relativ problemlos über Gebühren auf Privatkunden abgewälzt werden. Und zum anderen verfügten nahezu alle Unternehmen über relativ gute Gewinnspannen, da - eine im Vergleich zu anderen

europäischen Ländern typisch deutsche Konstellation - ein Großteil der von Privatkunden angelegten Gelder relativ niedrig verzinst werden mußte. Beides scheint in den 90er Jahren so nicht mehr fortschreibbar (vgl. Egner 1993). Das Kostenbewußtsein der Kunden hat im Einlagebereich zugenommen, teilweise haben die Banken und Sparkassen eine Umschichtung der Einlagen privater Haushalte zu besser verzinsten Produkten selbst gefördert. Und gleichzeitig scheint an der Gebührenschraube kaum mehr zu drehen zu sein, nachdem beispielsweise die "teuren Kontoführungsgebühren" den einen oder anderen Gewerkschaftsführer angeregt haben, z.B. von den Arbeitgebern der Industrie die Übernahme dieser Kosten der bargeldlosen "Lohn- und Gehaltszahlung" zu fordern. Vor diesem Hintergrund ist u.E. einzuordnen, daß Vorstandsmitglieder von Banken und Sparkassen öffentlich darüber nachdenken, teure Technikinvestitionen und hohe Pflegekosten zukünftig verstärkt durch Einsparungen im Personalbereich aufzubringen.

Daneben tritt immer mehr zutage, daß Banken und Sparkassen ebenso wie viele andere Dienstleistungsunternehmen in den Stabsbereichen *technisch* und *personell* überbesetzt sind. Von diesem Problem wird öffentlich kaum gesprochen. Sensibel ist diese Thematik, weil wir es hier mit den zentralen Instrumenten für die Ausübung von Macht und Herrschaft in den Betrieben zu tun haben, mit denen zu hantieren für Manager und Beschäftigte ein höchst schwieriges Unterfangen ist. Es geht um einen Bereich, der in der Vergangenheit als sakrosankt galt. Sensibel sind alle hier angestoßenen Diskussionen zudem, weil erstmals die Arbeit der hochbezahlten Fachkräfte für Unternehmensentwicklung und Rationalisierung zur Disposition gestellt wird.

Als ungelöstes Problem stellt sich für die meisten Banken und Sparkassen nach Jahren vollmundiger Ankündigungen schließlich dringlicher denn je, daß die Ansätze zu einem integrierten Vertrieb von Bank- und Assekuranzprodukten weitgehend an der fachlichen Überforderung der Kundenberater (und auf Versicherungen bezogen ebenso für Außendienstmitarbeiter) gescheitert sind. Die Integration von Finanzdienstleistungen

gen ist im wesentlichen nur auf der Ebene der Konzernarchitektur vorangekommen (gegenseitige Beteiligungen, Fusionen usw.), als Beratungs- und Verkaufskonzept im Umgang mit Privatkunden funktioniert sie bisher jedoch kaum, es sei denn, man wertet als Erfolg, wenn ein Bankberater seinem Kunden eine grüne Versicherungskarte zustecken kann, nachdem dieser Sparkonten oder Termingelder für den geplanten Kauf eines Autos aufgelöst hat (vgl. hierzu ausführlicher Oberbeck/Oppermann 1992). Banken und Sparkassen können hier nicht einfach zur Tagesordnung übergehen, da von der Kundenseite eher ein wachsender Bedarf an integrierter Finanzdienstleistungsberatung artikuliert wird. Insofern werden die in den 80er Jahren gewachsenen Organisationsstrukturen in der Kundenberatung nachhaltig infragegestellt.

IV.

Überlagert werden diese eher auf technischer und organisatorischer Ebene liegenden aktuellen Probleme von Banken und Sparkassen durch eine *gravierende Veränderung der Marktbedingungen*, in der wir einen entscheidenden Anlaß für die relativ breite öffentliche Diskussionen über zukünftige Marktkonzepte sowie über neue Konzepte für die Gestaltung von Technik und Arbeit sehen.

Die in den 80er Jahren realisierten Unternehmensstrukturen zielten vorrangig auf eine umfassende Erschließung von Marktpotentialen im Bereich der Massenbedürfnisse von privaten Haushalten. Was in den 60er und 70er Jahren mit der flächendeckenden Organisation des Zahlungsverkehrs und mit der Entdeckung der Konsumentenkredite für private Haushalte begonnen hat (bargeldlose Entgeltzahlungen, Mietüberweisungen usw.), hat seinen eigentlichen Siegeszug in den 80er Jahren fortgesetzt, in dem nahezu alle Zahlungsvorgänge bargeldlos organisiert und differenzierte Kreditangebote und Einlagenformen für Durchschnittshaushalte systematisch ausgebaut wurden.

Die 60er und 70er Jahre waren das Jahrzehnt des quantitativen Wachstums im Privatkundengeschäft: Banken und Sparkassen richteten alle Anstrengungen darauf,

private Haushalte in das umfängliche Netz von Dienstleistungsangeboten zur Regulation des gesellschaftlichen Zahlungsverkehrs einzubeziehen. Verkürzt gesagt: "Verkauft" wurde das private Girokonto als Dreh- und Angelpunkt aller Finanzaktivitäten privater Haushalte (vgl. hierzu ausführlicher Baethge/Oberbeck 1986).

Qualitatives Wachstum in den 80er Jahren bedeutete für das Kreditgewerbe insgesamt (Banken, Sparkassen und Versicherungen), dem Gros der privaten Haushalte Produkte zur langfristigen Anlage von Geldern (in der Hauptsache Sparverträge mit langfristiger Bindung, Bauspar- und Darlehensverträge, kapitalbildende Lebensversicherungen) anzubieten. Die verfügbaren Statistiken legen beredtes Zeugnis von kontinuierlichen Wachstumsraten in diesen Geschäftssegmenten der Finanzdienstleiter ab; sie zeigen zudem, daß das Geschäft mit privaten Haushalten für das Kreditgewerbe zu einer der wichtigsten Säulen für die Erfolgsbilanzen des Kreditgewerbes geworden ist.

Auf dieser Schiene der quantitativen und qualitativen "Massenproduktion" kommen die Unternehmen heute nicht mehr nennenswert weiter, die Mehrheit der privaten Haushalte ist mit dem lebensnotwendigen Grundstock von Bank- und Versicherungsdienstleistungen versorgt (vgl. Oberbeck/Oppermann 1992 mit entsprechenden Belegen). Bei Neugründungen von privaten Haushalten im Westen, bei Zuzüglern sowie bei einem Großteil der privaten Haushalte in den neuen Bundesländern muß auch weiterhin Grundbedarf abgedeckt werden, aber dieses inzwischen relativ klein gewordene Marktspektrum für die 08-15-Basisdienstleistungen des Geld- und Assekuranzgewerbes bietet nicht mehr "Masse" genug, um daraufhin die gesamte vorhandene personelle und technische Beratungskapazität auszurichten.

Auf qualitatives Wachstum im Privatkundengeschäft setzen viele Unternehmensvertreter auch für die 90er Jahre, allerdings mit der entscheidenden Veränderung, daß nennenswerte Erweiterungspotentiale nur noch bei überdurchschnittlich verdienenden oder aber vermögenden Privathaushalten erwartet werden. Bankdienstleistungen sollen privaten Haushalten nicht mehr universell, sondern selektiv angeboten werden - so eines der neuen Leitbilder für die "Bank 2000".⁸

⁸ In der bank- und sparkasseninternen Fachliteratur wird inzwischen häufiger davon gesprochen, daß das "Allfinanzkonzept" der 80er Jahre neu definiert und gestaltet werden müsse. Ging es in der letzten Dekade primär darum, die Basisversorgung von Bank- wie Versicherungskunden abzurunden (aggregative

Die an Lean-management-Thesen aufgehängte Diskussion zielt an diesem zentralen Problem der Marktentwicklung im deutschen Finanzdienstleistungssektor⁹ weitgehend vorbei, da sie vordergründig den Eindruck erweckt, als ginge es um die Mobilisierung innerbetrieblicher Rationalisierungsreserven, um zukünftig kostengünstiger produzieren zu können und damit international wettbewerbsfähiger zu werden. Unser kritischer Kommentar hierzu lautet zusammengefaßt: Die internen Rationalisierungspotentiale sind von den meisten Banken und Versicherungen für eine insgesamt gut funktionierende Organisation der Massenbedürfnisse in den 80er Jahren mobilisiert worden (dies schließt das Nachklappen in einigen Bankengruppen und Tätigkeitsfeldern ein), hier muß nicht in großem Stil und mit der Analogisierung zu Problemen in der Industrie zum "Aufwachen" geblasen werden. Die Unternehmen des Geldgewerbes stehen heute jedoch vor der Aufgabe, daß sie sich neue Märkte im Privatkundensegment erschließen bzw. die existierenden Marktverbindungen umbauen müssen, nachdem die Mehrzahl ihrer privaten Kunden mit dem Grundbedarf an Absicherung für Vorsorge sowie für die Geldanlage und Kreditfinanzierungen eingedeckt ist. Neue qualitativ differenzierte Leistungsangebote sind jedoch längst nicht von allen privaten Haushalten zu bezahlen, deshalb gewinnt jetzt die unter dem Stichwort "lean" transportierte Diskussion über die Selektion von Kundengruppen und Leistungsangeboten einen großen Stellenwert.

Allfinanz-Strategie) und nach Möglichkeit auch dem Zugriff von Mitbewerbern zu entziehen (Betreuung aus einer Hand), so wird inzwischen eher von einer "generativen" Allfinanzstrategie gesprochen. Die "generative" Allfinanzstrategie ist bisher noch kaum konkretisiert worden. Im Prinzip geht es offenbar auf der Basis breiter technischer Unterstützung um spezifische Dienstleistungs- und Produktpakete für unterschiedliche Kundengruppen, z.B. Angebote "rund um das Auto" (Pannenservice inclusive), "rund um das Haus" oder auch "rund um die Altersvorsorge".

⁹ Von entsprechenden Marktsättigungen im Privatkundengeschäft kann in anderen Industrieländern nicht umstandlos ausgegangen werden, wie intensive Diskussionen mit ausländischen Kollegen zeigen. Auch dies unterstreicht die Notwendigkeit einer kritischen Auseinandersetzung mit allzu "schlanken" Beratergutachten.

V.

In der Kreditwirtschaft wird zur Zeit der Eindruck erweckt, als seien die Antworten auf die ungelösten Probleme und neuen Herausforderungen relativ einfach zu finden. Das Stichwort "lean banking" wird zum Synonym einer zu gravierenden Einschnitten bei Marktkonzepten bereiten sowie zu unabweisbaren Rationalisierungsmaßnahmen entschlossenen Wirtschaftsbranche. Für die Gewerkschaften scheint die Zukunft der Arbeit in dieser zentralen Wirtschaftsbranche ebenfalls längst gelaufen, wenn etwa angedachte Zweigstellenschließungen und Automationskonzepte so geschildert werden, als stünde die Realisierung schon morgen bevor.¹⁰ Dem ist entgegenzuhalten, daß die neuen Herausforderungen und die bisher geplanten und in Ansätzen umgesetzten Lösungen keineswegs frei von Widersprüchen sind. Es gibt einmal mehr keinen Königsweg für die Reorganisation der deutschen Finanzwirtschaft.¹¹ Über einen solchen verfügen auch die jetzt verstärkt auf den deutschen Markt drängenden Konzerne aus Großbritannien, Frankreich usw. nicht.

Die landläufig zu beobachtende Orientierung deutscher Bank- und Sparkassenmanager an den Gutachten von McKinsey und anderen Beratungsfirmen ist u.E. nicht

¹⁰ Vgl. exemplarisch Uwe Foullong (HBV), der in dem Spiegelartikel: "Draht zum Kundentelefon und Automatenhallen ersetzen die Zweigstellen vor Ort" (Nr. 38/1993) entsprechend zitiert wird.

¹¹ Inzwischen kehrt offenbar bei einigen Bank- und Sparkassenmanagern erste Ernüchterung ob der von den Beratungsfirmen scheinbar klar vorgezeichneten Weges zur "schlanken Bank 2000" ein. So wird im Handelsblatt (Nr. 238) vom 09.12.1983 auf ein Vorstandsmitglied des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) wie folgt Bezug genommen: "Nach Auffassung von Dr. Bernd Rodewald ... betrifft die Diskussion um lean-banking-Modelle ... die Kreditgenossenschaften ... nicht mit der gleichen Brisanz wie Großkonzerne. Gleichwohl nimmt die Organisation das Thema ernst genug, um den Kontakt zu externen Beratern zu suchen. Deren Angebote, so Rodewald, seien aber enttäuschend gewesen" (S. 11). Wahrscheinlich kommt in dieser Widrigkeit unter anderem zum Ausdruck, daß die Beratungsfirmen in vielerlei Hinsicht der Spezifik der deutschen Kreditwirtschaft nicht gerecht wird. Es gibt zwar einige Großkonzerne in denen u.U. ähnliche Probleme der Bürokratisierung und Inflexibilität wie in anderen Branchenkonzernen auftauchen. Das Geschehen der Kreditwirtschaft wird jedoch zu mehr als 50 % von den klein- und mittelbetrieblich strukturierten Sparkassen und Kreditgenossenschaften bestimmt. An ihren Problemlagen und Entwicklungsperspektiven scheint die Lean-Diskussion weitgehend vorbeizuziehen.

als Ausdruck einer Wertschätzung für klare, eindeutige Entwicklungsempfehlungen aus den Computern der Beratungsfirmen zu sehen. Im Gegenteil, es scheint darin eher eine weitverbreitete Unsicherheit deutscher Bank- und Sparkassenvorstände über den Weg der Geldbranche jenseits des flächendeckend eroberten Massengeschäfts durch. Die Unsicherheit über die zukünftigen Organisationsstrukturen und Personaleinsatzkonzepte kommt zusätzlich darin zum Ausdruck, daß Vertreter von privaten Großbanken mit den gleichen Schlagworten die notwendigen "Zeichen der Zeit" beschreiben wie Vorstandsmitglieder aus kleineren Sparkassen und Genossenschaftsbanken, so als seien Differenzen in der jeweiligen Marktpositionierung in den letzten Jahren völlig eingeebnet werden. Nicht zuletzt deshalb entsteht das kuriose Bild, daß die gesamte deutsche Kreditwirtschaft im Privatkundengeschäft offenbar nur noch ein einziges, identisches Ziel hat: die Beratung und Betreuung einkommens- und vermögensstarker privater Haushalte.

Die Schlagworte in der aktuellen öffentlichen Diskussion und der Versuch, sich mit dem Rezept des "lean banking" an Rationalisierungs- und Anpassungsentwicklungen in anderen (Krisen-)Branchen anzuhängen, sollten also nicht darüber hinwegtäuschen, daß die bisher vorgelegten Krisendiagnosen und mehr noch die angezielten Strukturveränderungen in der deutschen Kreditwirtschaft keineswegs klar abgesteckt und zudem voller Widersprüche sind.

Als weitgehend offen muß die Frage bezeichnet werden, wie Selektionsstrategien in konkrete Projekte für Betriebsorganisation, Technikeinsatz und Arbeitskraftnutzung umgesetzt werden können. Der Weg zur Selektion von Kundengruppen und Dienstleistungsangeboten je nach Einkommens- respektive Vermögenshöhe erweist sich bei näherem Hinsehen für viele Kreditinstitute als sehr viel dornenreicher, als es etliche Berater mit "schlanken Reorganisationslösungen" für die "Bank 2000" wahrhaben wollen. Dabei geht es keineswegs um den berühmten Teufel, der in jedem Detail hervortritt, es geht vielmehr um grundlegende Probleme betrieb-

licher Konzeptentwicklung, für deren Lösung derzeit nicht einmal am Horizont Lösungen absehbar sind.

Als gravierendste Frage dürfte sich dabei für die meisten Kreditinstitute diejenige nach der Grenzziehung zwischen den zu trennenden Kundengruppen erweisen. Wird es gelingen, daß diejenigen Kundengruppen, denen eher Standarddienste und einfache Beratungsqualität angeboten werden sollen - sei es über Selbstbedienungstechnik, sei es durch eher gering qualifiziertes Personal - den Ausschluß von qualitativ höherwertiger Beratungskompetenz akzeptieren werden? Am wenigsten Probleme dürften hier die privaten Geschäftsbanken haben, zu deren Privatkundenkreis traditionell einkommensstarke und vermögende Haushalte gehören. Das Geschäft mit privaten Haushalten machen jedoch hierzulande zu mehr als 50 % die Sparkassen und zu knapp 30 % die Genossenschaftsbanken, also jene Kreditinstitute, auf die der Hauptanteil des deutschen Filialnetzes entfällt und deren Leistungsprofil bisher durch das Angebot universeller Bankdienstleistungen für alle Bevölkerungsgruppen entscheidend geprägt wurde.

Innerhalb der deutschen Sparkassenorganisation wird der hier möglicherweise erforderliche und organisatorisch kaum zu bewältigende Spagat zwischen einer leistungsstarken Grundversorgung auf der einen und dem Angebot von privilegierten Beratungsleistungen für ausgewählte Kundengruppen auf der anderen Seite inzwischen vereinzelt gesehen. So plädieren einige Manager schon wieder eher für eine Rückbesinnung auf traditionelle Leistungsstärken der Sparkassenorganisation, anstelle eines übereilten Aufspringens auf den Zug der Kundengruppenselektion. Auch solche Konzepte sind bisher jedoch noch zu abstrakt, als daß bereits klare Konsequenzen für Arbeitsorganisation und Beschäftigung absehbar wären.

An der Frage der Differenzierung von Beratungsleistungen für unterschiedliche Kundengruppen hängen zentrale arbeitsorganisatorische und personalwirtschaftliche Weichenstellungen. In einigen Reorganisationskonzepten ist vorgesehen, daß die Beratung der jeweils hauptsächlich zu unterscheidenden Kundengruppen auch räumlich getrennt erfolgen soll. Hauptsächlich im Gespräch sind Konzepte mit drei verschiedenen Filialtypen: (1) Filialen für Standardbedarf, tendenziell voll automatisierbar, (2) Filialen mit Standard- und Spezial-

beratungsleistungen, z.B. Bausparberatung in Wohngebieten sowie (3) individuelle Allfinanzberatung in Kopffilialen oder Hauptstellen bzw. auch beim Kunden zu Haus. Über eine solche Differenzierung würde es mehr oder weniger zwangsläufig zu einer Segmentierung des betrieblichen Personaleinsatzes sowie vermutlich auch von Karrierewegen in deutschen Finanzhäusern kommen. Die hier entstehenden Fallstricke einer auf Transparenz und Flexibilität orientierten Personalwirtschaft dürften kaum im Handstreichverfahren aus dem Weg zu räumen sein.

Über die Konsequenzen möglicher Entwicklungen zur Segmentierung von Kunden für Arbeit und Beschäftigung kann vorerst mangels breiterer empirischer Erfahrungen nur spekuliert werden. Zwei Hauptlinien deuten sich dabei an: Finanzdienstleistungsunternehmen werden erstens ihren quantitativen Bedarf an fachlich versiertem Personal bei weiterer Expansion der Geschäftsbeziehungen kaum noch erweitern, denkbar sind sogar leichte Reduktionen. Jeder einzelne in den Unternehmen beschäftigte Kundenberater bzw. freiberuflich tätige Außendienstmitarbeiter wird zweitens mit einem weiteren Anziehen des Leistungs- und Erfolgsdrucks zu rechnen haben. Berufliche Karrieren werden sich vornehmlich an erfolgreichen individuellen Verkaufserfolgen orientieren¹², wobei denjenigen Beschäftigten, die dabei mithalten können, Kompensation durch weiterhin gute Verdienstmöglichkeiten und flexible individuelle Arbeitszeitgestaltung winken dürfte.

Offen ist ferner die Frage nach der Auflösung des zukünftig offenbar härteren Widerspruchs von Technik- und Personalinvestitionen. Cartellieris Rezept, mit dem Banken und Sparkassen der Gefahr entgegenwirken sollen, auf eine ähnlich abschüssige Bahn wie die Stahlindustrie zu geraten, ist auf den ersten Blick gesehen und im Gegensatz zu vielen verschnörkelten "Lean"-Rezepturen einfach und klar: Die Banken sollen Filialen und Beschäftigung abbauen und Technik um-

bauen bzw. grundlegend erneuern (vgl. 1990). Das Rezept ist bei näherem Hinsehen jedoch nicht nachvollziehbar, da es eine bedenkliche Fehleinschätzung der Erfahrungen mit der Computerisierung in den letzten zwei Dekaden signalisiert und einen Entscheidungszwang zwischen Technik und Arbeit suggeriert, der weder für Unternehmen und Beschäftigte noch für Kunden zukunftsfruchtige und komplikationsfreie Perspektiven erschließen dürfte.

Vermutlich hat Cartellieri in einem Recht: Die hohen Technikinvestitionen, die er zur Bewältigung der Herausforderungen der 90er Jahre für erforderlich hält, können ohne Einsparungen auf Personalseite wohl kaum noch finanziert werden. Die Frage aber ist, ob die Geldbranche gut beraten ist, einen neuen gigantischen Technisierungsschub vorrangig auf die Schiene zu setzen, so als wolle sie mit Macht demonstrieren, daß sie aus Fehlern der Vergangenheit nicht zu lernen in der Lage ist.

In der wissenschaftlichen und in der öffentlichen Diskussion haben sich in den letzten Jahren einige Stimmen zu Wort gemeldet, die teils sachlich, teils mit einem Schuß Häme fragen, warum der ganze Technisierungsschub, der in den letzten zwei Jahrzehnten in den Dienstleistungsfeldern inszeniert wurde, es nicht vermocht habe, den riesigen Produktivitätsabstand zur Industrie zu verringern. So geht beispielsweise Peter F. Drucker davon aus, daß die riesigen Investitionen in Anlagen zur Datenverarbeitung bei Dienstleistungstätigkeiten so gut wie keine Produktivitätssteigerung ergeben hätten (vgl. hierzu ausführlicher Oberbeck/Neubert 1992). Unsere eigenen Erfahrungen mit der Technisierung in deutschen Finanzunternehmen zeigen eines allemal: Es ist Drucker und anderen Autoren sicher nicht pauschal zuzustimmen, wenn sie generelle Zweifel an der ökonomischen Sinnfälligkeit vieler realisierter Technisierungsprojekte formulieren. Gerade im Bankgewerbe konnten in den Linienabteilungen durch technisch-organisatorische Rationalisierungen die Abläufe effizienter gestaltet werden (s.o.). Gleichwohl dürften die in den 80er Jahren unbewältigten Probleme mit den Folgekosten der implementierten Technik unter

¹² Pilotprojekte einer stärker leistungsorientierten Bezahlung laufen inzwischen in einer Reihe von Banken und Sparkassen, ohne daß bisher allerdings klare Konturen einer generellen Neuregelung von Leistungs- und Entgeltproblematik bekannt geworden wären (vgl. zum Hintergrund insgesamt unter anderem Heitmüller 1992).

anderem darauf zurückzuführen sein, daß man das Feld allzu sehr den Gigantomaniern unter den Technikvorständen überlassen und somit gegen den Lehrbuchgrundsatz verstoßen hat, wonach von den eigentlichen Nutzern in den Fachabteilungen der technische Bedarf festzulegen sei. Es wurden in manchen Bereichen in der Tat über Jahre "DV-Jumbos" (F. Weltz) entwickelt, ohne nach dem tatsächlichen Nutzen von breit und selektionslos aufgespeicherten Daten und Informationen zu fragen (vgl. Oberbeck/Oppermann 1992).

Die Gefahr, solche bekannten Fehler zu wiederholen, kommt unter anderem darin zum Ausdruck, daß einige "Experten" zur Analyse des Kundenbestandes einer jeden Bank ein neues Datenbankkonzept fordern. "Zusammengefaßt sollte die Kundendatenbank neben Standarddaten und Kundenhistorie... alle Informationen enthalten, die einerseits eine strategisch verwendbare Segmentierung des Kundenbestandes erlauben und andererseits Aufschluß geben über die Betreuungs- und Servicebedürfnisse der entsprechenden Kundengruppen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, muß die kundenspezifische Datenbank bei jedem Kundenkontakt aktualisiert werden, was mit Vorteil mit dem Feedback aus den Dialogmarketingmaßnahmen geschieht..." (Oggenfuss 1993, S. 11). Wir sehen hierin die Forderung, alles bzw. so viel wie möglich über alle Kunden abzuspeichern, in der Hoffnung, daß hochbezahlte Stabsleute daraus mit Hilfe komplexerer Analyseprogramme individuelle und kollektive Verkaufskampagnen und -profile erstellen. Normalerweise wissen jedoch Kundenberater auf Basis der heute existierenden Technik und ständiger persönlicher Kontakte ganz gut, wieweit Kunden unterschiedliche Ansprüche an Banken sowie finanzielle Potentiale haben. Ob hier die faktische Forderung nach dem "gläsernen Kunden" noch viel Informationszugewinn bringen wird, scheint zweifelhaft zu sein.

Als weiteres Beispiel für die Notwendigkeit neuer, massiver Technikinvestitionen wird häufig das angeblich hohe Kundeninteresse an Telefon-Banking ins Feld geführt. Manche Bankmanager führen den in den letzten Jahren auf dem deutschen Markt nicht zu übersehenden Erfolg der Citibank unter anderem auf dieses neue Dienstleistungsangebot zurück. Für diese neue Selbstbedienungsvariante dürfte indessen nur bei einem kleinen Teil privater Haushalte echter Bedarf bestehen,

denn es geht schlicht gesagt um einen weiteren Ausbau automatisch zu erledigender Zahlungsverkehrsvorgänge. Das Gros der Zahlungsvergänge privater Haushalte wird in Deutschland jedoch heute schon automatisch abgewickelt, wozu die auch im internationalen Vergleich frühzeitig und zum Teil auch einzigartig eingeführten Zahlungsformen über Lastschriftinzug, Dauerauftrag usw. erheblich beigetragen haben. Auf Deutschland bezogen gibt es demnach wenig Sinn flächendeckend teures Geld in diese neue Selbstbedienungsvariante zu investieren, die am Ende nur relativ kleinen Kundengruppen Nutzen bringen wird.

Vor diesem Hintergrund sind die von Cartellieri und anderen Akteuren geforderten neuen und massiven Technikinvestitionen kritisch zu hinterfragen; eine Legitimation, daß damit vorrangig Herausforderungen der 90er Jahre zu lösen sind, steht jedenfalls noch aus und sollte gerade von Gewerkschaftsseite eingefordert werden. Eine kritische Auseinandersetzung mit diesen Forderungen nach einer neuen technischen Revolution, von der einige Banker sprechen, ist zusätzlich dringend geboten, wenn damit andere Eckpfeiler wie gut qualifiziertes Personal in Frage gestellt werden. Sollte das Pendel in Richtung Technikinvestitionen ausschlagen, so könnte das Kreditgewerbe in die Gefahr geraten, das Faustpfand eines fast durchgängig überdurchschnittlich gut qualifizierten Personalstamms zugunsten von fragwürdiger Computerberatung aufzugeben, ein Faustpfand, mit dem der Erfolg dieser Branche in der Erschließung des Privatkundengeschäfts (auch im internationalen Maßstab) bisher eng verbunden war. Es mutet schon ein wenig grotesk an, daß in Großbritannien gerade jetzt Anstrengungen unternommen werden, um das Qualifikationsniveau von Bank- und Versicherungsangestellten anzuheben.

Wir schätzen die Gefahr, daß Technikinvestitionen zu Lasten von Personalinvestitionen im deutschen Kreditgewerbe in den nächsten Jahren ausgespielt werden, relativ hoch ein. Viele Weichenstellungen deuten auf eine Polarisierung der Kundenberatung hin, so daß auf der einen Seite der eher einkommensschwachen Klientel Automaten und Standardprogramme angeboten werden, während personenbezogene Beratung nur noch mittleren und höheren Einkommensklassen vorbehalten wird. Die Kreditinstitute würden damit einer Entwicklung folgen, die sich in den letzten Jahren im Vertrieb der privaten Assekuranzunternehmen ausge-

prägt hat, wo eine klare Polarisierung zwischen Leistungsprofilen von fachkompetenten Finanz- und Versicherungsberatern auf der einen und eher mit Standardangeboten operierenden Verkaufsagenten (weitgehend ohne fachspezifische Qualifikation) auf der anderen Seite zu beobachten ist (vgl. Oberbeck/Oppermann 1992).¹³ Die hier auf Banken und Sparkassen zukommenden organisatorischen Risiken und Akzeptanzprobleme auf Mitarbeiter- und Kundenseite sind indessen ebenfalls längst nicht ausgelotet worden.¹⁴

Daß nur eine solche Polarisierung den Unternehmen der Kredit- und Versicherungswirtschaft gute Überlebenschancen und Gewinne gleichermaßen verspricht, scheint mehr als zweifelhaft. Eine Reihe von Unternehmensvertretern und wirtschaftsnahen Wissenschaftlern haben in den letzten Jahren keine Gelegenheit ausgelassen, um das Geld- und Versicherungsgewerbe als Branche zu

charakterisieren, in der ausschließlich der Markt die Entwicklungen bestimmen dürfe und die somit von allen Regulierungen befreit werden sollte (vgl. exemplarisch Farny, 1990). Die seit kurzem laut gewordenen Forderungen nach Privatisierung der Sparkassen und Landesbanken bilden einen letzten Höhepunkt dieser Diskussion. Wie immer man zu diesen Forderungen stehen mag: Eines wird von Deregulierungs- und Privatisierungsbefürwortern in aller Regel unter den Tisch gekehrt: Die ökonomische Dynamik dieser Branche kann nicht allein von erfolgreichen Public-relations- und Verkaufskampagnen beeinflusst werden, sie hängt vielmehr zentral von den in einer Gesellschaft getroffenen Regelungen über die Organisation von sozialer Sicherheit und sozialen Mindeststandards ab.¹⁵ Die in der Bundesrepublik nach dem Zweiten Weltkrieg betriebene Wohlfahrtsökonomie hat die jahrzehntelange Expansion von Finanzkonzernen gerade im Privatkundensegment zentral beeinflusst. Ohne Weichenstellungen auf politischer Ebene hätte vermutlich noch so viel unternehmerische Phantasie nicht ausgereicht, um die über Jahrzehnte hinweg überdurchschnittlichen Wachstumswahlen zu erzielen.

Diese enge Korrespondenz zwischen den Wachstumswahlen von Kredit- und Versicherungen sowie staatlicher und zwischen den Tarifpartnern ausgehandelter Eckdaten für soziale Sicherheit wird auch in den 90er Jahren Bestand haben. Nach allen bisher absehbaren Entwicklungen wird auf Banken, Sparkassen und Versicherungen ein größerer Anteil an privater Vorsorge für Gesundheit, Alter usw. zukommen. Dieser Bedarf wird unter anderem von den Durchschnittshaushalten und unteren Einkommensklassen kommen und nicht mit einfachen Standardlösungen angemessen auf-

¹³ Genau genommen muß in der Assekuranz von einer Dreiteilung der Vertriebsqualität gesprochen werden, da es neben den beiden angesprochenen Außendiensttypen auch noch die Drücker (oder neudeutsch und vernebelnd "Strukturvertriebe") gibt, die keinerlei Beratung anbieten.

Die Dreiteilung des Versicherungsaußendienstes hat sich erst in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren herauskristalliert. Das Neue an dieser Dynamik besteht vor allem darin, daß sich ein professioneller Beratertyp etablieren konnte, der sich am Typ des Versicherungsmaklers anlehnt, der aber im Unterschied zu den Versicherungsmaklern alten Typs, die in der Hauptsache das kommerzielle Kundensegment (große Unternehmen und Institutionen) bedienen, auf das Kundensegment der sogenannten Besserverdienenden zielt. Zu diesen zählen erfolgreiche Freiberufler (der Niederlassungsboom in der ambulanten Gesundheitsversorgung hat das Marktpotential für diesen neuen Maklertyp erheblich erweitert) ebenso wie gut verdienende Privatpersonen, die für ihr Einkommen differenzierte Anlagemöglichkeiten und Absicherungen suchen (ebenda). Dieser Klientel wird mehr oder weniger umfassende Allfinanz-Beratung offeriert.

¹⁴ Wie immer die Weichenstellungen für die zukünftigen Zweigstellen- und Beratungskonzepte im deutschen Finanzgewerbe ausfallen werden, die skizzierten ungelösten und neuen Probleme dieses Wirtschaftszweiges dürfen eines auf jeden Fall nach sich ziehen, nämlich weitere Konzentration sowie auch Kooperation einzelner Unternehmen bei komplexen, von Einzelbetrieben nicht allein lösbaren Aufgabenstellungen. Konzentration wird in allen drei Bankensektoren ebenso auf der Tagesordnung bleiben wie in weiten Bereichen der Versicherungswirtschaft. Dies dürfte alles in allem zur Ausdünnung von Stabs- und Leitungsfunktionen führen und es dürfte zur weiteren Zentralisierung sogenannter Servicebereiche (Datenverarbeitungs usw.) nach dem Muster der großen drei Privatbanken führen. So scheint absehbar, daß auch im Sparkassen- und Genossenschaftssektor das vielfache Nebeneinander von EDV-Zentren (Buchungszentralen, Girozentralen) zugunsten einheitlicher Lösungen beendet wird, mit dem Ergebnis, daß für all diese Funktionen zukünftig kaum noch neue Stellen, sondern eher weniger ausgewiesen werden müssen.

¹⁵ Knights/Morgan/Murray (1992) haben am Beispiel Italiens herausgearbeitet, wie unsinnig es ist, den Erfolg oder Mißerfolg von jeweilig nationalen Finanzsystemen an den bloßen Absatzzahlen einzelner Produkte abzulesen. So gilt Italien in bezug auf Bank- und Versicherungsdienstleistungen im europäischen Vergleich als unterentwickeltes Gebiet. Aufgrund funktionierender paternalistischer Strukturen, die nicht nur auf dem Lande, sondern auch in vielen Unternehmen bis in die 70er Jahre hinein zu beobachten waren, während sie in anderen europäischen Ländern längst verschwunden waren - so die These der Forscher aus Großbritannien -, hatten private Haushalte jedoch objektiv weniger Bedarf an Vorsorgeregulungen mit Hilfe von Bank- oder Versicherungsprodukten.

genommen werden können. Wenn heute schon viele Unternehmen einräumen, daß noch so gut ausgebildete Bank- und Versicherungskaufleute nicht aus dem Stand heraus Allfinanz-Beratung leisten können - Beratung i.S. einer kompetenten Bewertung von Anlage-, Kredit- und Vorsorgeinteressen (vgl. hierzu ausführlicher Oberbeck/Oppermann 1992) - dann spricht dies dafür, für die Zukunft eher mehr als weniger Investitionen in Personal und Qualifikation zu verlangen, es sei denn, man wolle einer Entwicklung das Wort reden, wonach die Probleme der weniger zahlungskräftigen Klientel nicht mehr der Kreditwirtschaft, sondern der Gesellschaft zur Lösung überlassen werden.

Literaturverzeichnis

- Baethge, M. u.a. (1991): Regulierung und Deregulierung der Dienstleistungsarbeit in der BRD und den USA. Eschborn.
- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten, Frankfurt/M./New York 1986.
- Bierer, H.; Fassbender, H.; Rüdel, T. (1992): Auf dem Weg zur "schlanken Bank". In: Die Bank Nr. 9/1992.
- Cartellieri, U. (1990): Überkapazität erzwingt Auslese. In: Die Bank Nr. 7/1990.
- Drucker, P. F. (1992): Dienstleister müssen produktiver werden. In: Harvard Manager Nr. 2.
- Egner, Christoph (1993): Lean Banking bei Sparkassen. Was soll schlanker werden? In: Abteilung Sparkassen der Gewerkschaft ÖTV (Hrsg.); Dokumentation ÖTV-Sparkassentag, November 1993.
- Farny, D. (1990): Versicherungsbetriebslehre: Wirtschaftliche Theorie des Versicherungsunternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt. In: Zeitschrift für die Gesamte Versicherungswissenschaft, Heft 1/2 1990.
- Foullong, U. (1993): lean-banking: Schlankheitskur mit Schönheitsfehlern. In: Die Mitbestimmung Nr. 12/1993.
- Heitmüller, H.-M. (1992), Das Strategiekonzept der Sparkassenorganisation in der Realisierungsphase. In: Sparkasse Jg. 109, Nr. 12.
- Höflich-Häberlein, L.; Häbler, H.(1989): Technikdiffusion und Beschäftigung im privaten Dienstleistungssektor. Berlin/New York.
- Knights, D.; Morgan, G.; Murray, F. (1992): Business System, Consumption and Change. The Case of Personal Financial Services in Italy. In: Whitley, R. (Ed.): European Business Systems.
- Oberbeck, H.; Neubert, J. (1992): Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre - vor einem neuen Rationalisierungsschub? In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. München/Berlin.
- Oberbeck, H.; Oppermann, R. (1992): Technikeinsatz in der Kundenberatung von Versicherungen: Die Kommerzialisierung der Risikovorsorge. Unveröffentlichtes Manuskript. Göttingen.
- Oggenfuss, Ch. W. (1993): Keine Betreuung von der Stange. Strategisches Kundenmarketing ist unerlässlich. In: Geldinstitute 1/2-1993.
- Rock, R.; Ulrich, P.; Witt, F. H. (1990): Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch. Opladen.