

Diplomkaufmann Heinz Wings,  
Stv. Vorstandsvorsitzender der  
Sparda-Bank in Hamburg



wie der 1 & 1 Telekommunikations GmbH in Montabaur, die in diesen Tagen einen millionenschweren Werbefeldzug über Homebanking via PC durchführt.

### Der sechste Kontinent als Standort virtueller Banken

Die Bank 2000 wird vermutlich nicht so aussehen wie die derzeit gegründeten Direktbanken. Die Bank 2000 wird ein virtuelles Unternehmen sein, das seine Geschäfte auf einem elektronischen Markt abwickelt. Deregulierungen von Märkten, Verschwinden von Regionen- und Branchengrenzen und neue informations- und kommunikationstechnische Infrastrukturen sind die elementaren Antriebskräfte für diese Entwicklung. Globale elektronische Märkte sind bereits im Entstehen. Fachleute sprechen von der Schaffung des sechsten Kontinents, der zukünftig der Standort für die Electronic Mall sein wird.

Erfolgreich werden künftig die Unternehmen sein, die höchste Servicequalität, eine hervorragende Produktpalette, günstige Konditionen und überdurchschnittliche Performance bieten. Der Trend wird sich vom Storebased-shopping zum Shopless-shopping entwickeln. Angefangen bei der CD-ROM und globalen Datennetzen, wie dem Internet, werden Bankleistungen zukünftig verstärkt auch über interaktive Medien, wie etwa den Television on Demand verbreitet werden. Daß dies alles keine spinnerte Zukunftsvision ist, beweisen Projekte wie die von der Barclays Bank oder der First Direct, die bereits mehrere Jahre Vorlauf und damit einen gewaltigen Erfahrungsvorsprung haben. Die nächsten Jahre werden jedenfalls gravierende Veränderungen im Banken- und Finanzdienstleistungssektor mit sich bringen, die erheblich schneller greifen werden, als von vielen erwartet – oder befürchtet – wird. ▲

**Banken, die auch im nächsten Jahrhundert die Nase vorn haben wollen, müssen konsequent mit der strategischen Neuausrichtung ihres Vertriebs beginnen. Schon heute wird sichtbar, wie Multimedia und weitere technische Innovationen den Vertriebswege-Mix zugunsten des Direktvertriebs verändern werden. Arbeitsumfeld und auch Aufgaben-Struktur der Berater/innen im Filialbereich sind somit im Wandel begriffen.**

## Bankfilialen verlieren Omnipotenz

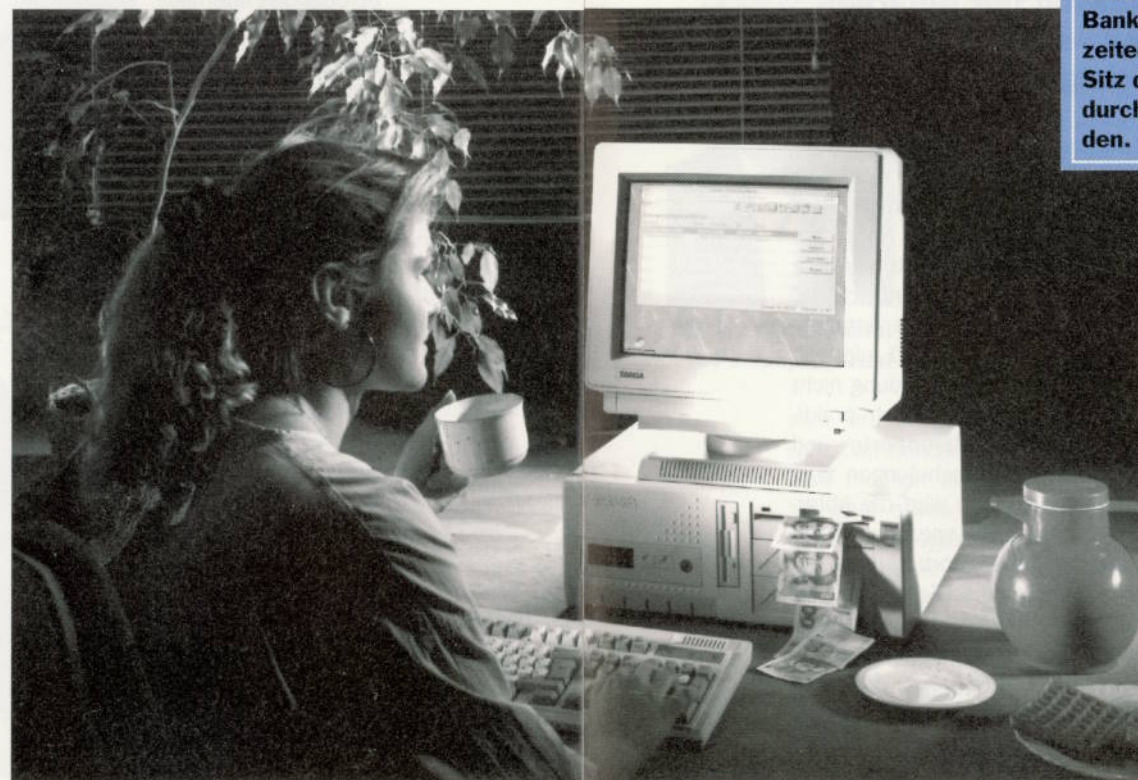
Selbstbewußtes Verhandeln und Feilschen der Kunden um die günstigsten Konditionen und den besten Service bringen die Zinsspannen der Banken ins Wanken und lassen die Kosten explodieren. Dabei muß sich das Vertriebspersonal noch weitestgehend mit Aufgaben rund um das Girokonto und dem Verkauf von standardisierbaren Produkten beschäftigen. Für Beratung im gehobenen Privatkundengeschäft fehlt meist die Zeit oder die Qualifikation.

Die verschärften Urteile zur Beraterhaftung bergen zudem eine Zeitbombe. Und zu allem Überdruß spielt sich der Wettbewerb unter Banken heute fast ausschließlich auf der Preisschiene ab. Doch die Erfahrung in anderen Branchen hat gezeigt: Die reine Preisstrategie produziert nur Verlierer. Insbesondere durch eine service-orientierte Strategie können Banken ihre Wettbewerbsposition festigen und verbessern. Multimedia wird hierbei eine entscheidende Rolle spielen.

### Was ist Multimedia?

Von Multimedia spricht man, wenn über schnelle, durchsatzstarke Sprach-Datennetze Grafiken, Bil-

der, Videos, Sprache, Musik und auch alle bislang schon vorhandenen Anwendungen an allen multimedialen PCs verfügbar sind. Mit dieser Technik sind video-gestützte Beratungsgespräche auch heute schon via Minikamera am PC und der notwendigen Multimedia-Soft-



ware möglich. Man sieht den Gesprächspartner und etwaig benötigte beratungsunterstützende Unterlagen am PC-Bildschirm. Die Video-Technik wird zunächst in die SB-Zonen der Banken einziehen. Berater/innen mit multimedialer Technik werden an zentralen Stellen sitzen oder auch von zu Hause aus ihre Aufgaben wahrnehmen. Für die Banken mit unternehmenseigenem Corporate Network auf der Basis von ISDN eine kostengünstige Technik: für Kunden und Bank entstehen nämlich beim Multimedia-Banking innerhalb des eigenen Unternehmens-Datennetzes (beispielsweise Kunde in SB-Zone und Berater/in in Zentrale) keine variablen Datenübertragungskosten.

### Multimediale Beratung – aber wie?

Der Kunde sitzt in einem mit Multimedia-Technik ausgestatteten kleinen Besprechungszimmer in der Filiale. Es ist auch

**Anlageberatung kann künftig über multimediale PC-Infrastrukturen unabhängig von Banköffnungszeiten und dem Sitz des Beraters durchgeführt werden.**

außerhalb der Öffnungszeiten der Kundenhalle über den SB-Bereich mit der ec-Karte zu erschließen. Berater/innen befinden sich in ihren Einzelzimmern, die ebenfalls multimedial eingerichtet sind. Sie haben sich in einer zentralen Datei als „gesprächsbereit“ eingetragen. Und zwar gemäß ihrer Qualifikation als geschäftsbereit für Anlagegeschäfte, Kreditgeschäfte, allgemeine Fragen usw. Der Kunde wählt aus seinem Dialogmenü sein Beratungsfeld aus.

Das System verbindet dann mit dem Berater, der die vom Kunden gewünschte Schwerpunkt-Ausbildung hat. Berater und Kunden führen dann ihr Gespräch. Sie können - für beide an ihren Bildschirmen sichtbar - ein Dokument gemeinsam bearbeiten, wie etwa einen Vertrag, der mit einer elektronischen Unterschrift (beispiels-

weise nachgewiesen durch ec-Karte und PIN) rechtlich relevant aktiviert wird.

Im Rahmen einer integrierten Vorgangsbearbeitung wird der Vorgang elektronisch an das Back-office weitergeleitet oder - in einer zweiten Systemebene - gleich bis zu Ende bearbeitet. Auch beim Weiter-

bearbeiten des Geschäftsprozesses im Back-office unterstützt natürlich die Technik wieder. Das würde die gesamte Durchlaufzeit des Vorgangs maßgeblich verkürzen. Eine Service-Komponente, die der Kunde zu schätzen wissen wird.

Kunden wird die Möglichkeit eröffnet, Geschäfte mit ihrer Bank auch fernab der Kundenhalle und außerhalb der Öffnungszeiten abzuwickeln. Durch benutzerfreundlichere Anwendungen und mit dem Heranwachsen einer Generation, die ihr technisches Verständnis "mit der Muttermilch aufgesogen" hat, werden sich auch die heute noch mit dem Anwenden der Technik verbundenen Ängste stark redu-

zieren. Kreditinstitute, die überleben wollen, müssen sich frühzeitig auf die "Nintendo-Generation" vorbereiten.

### „Mobile Computing“ im Bank-Außendienst

Mit Kommunikations-Software und Modem kann ein (mobiler) PC schnell und unkompliziert über Telefon oder Mobilfunk mit dem Großrechner oder mit Datenservern in der Bank verbunden werden. Damit können auch aktuelle Informationen aus der Ferne abgerufen werden.

Dies wird die Arbeit insbesondere des (filialgestützten) Bankaußendienstes im gehobenen Privatkundengeschäft qualitativ verbessern und seine Wichtigkeit im Vertriebswege-Mix der Bank fördern. Durch das „Mobile Computing“ können wichtige Informationen aus der Ferne (aus dem Wohnzimmer des Kunden) abgefordert werden. Gleichsam ist es möglich, aus dem Beratungsgespräch gewonnene Daten in zentrale Marketing-Datenbanken einzustellen. Soweit verkaufte Produkte juristisch im Host-System aktiviert werden müssen, sind die hierzu erforderlichen Informationen ebenfalls zu übertragen. Sie werden dann ohne redundante Dateneingabe mit integrierten Systemen im Back-office weiterverarbeitet.

### Telearbeit mit Multimedia

Zudem wird mit „Mobile Computing“ in gewissen Arbeitsbereichen Telearbeit kostenschonend möglich, ohne daß hohe Gebühren für ständige Online-Verbindungen anfallen.

„Telecommuting“ heißt das neue Schlagwort. Commuting bedeutet "pendeln". Nicht mehr der Mensch soll zwischen Wohnung und Arbeitsstätte „pendeln“, sondern die Daten und Programme. In den USA

schätzt man das Potential für Telecommuting branchenübergreifend auf 20 - 40 Prozent der Angestellten. Diese Schätzung könnte mittelfristig auch für den deutschen Bankenmarkt zutreffend sein. Dabei gibt es eine Vielzahl von Gründen, die für Telearbeit sprechen. Allein die Zeitersparnis und der damit verbundene Zeitgewinn für die Familie, die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen mit Kleinkindern, die weitestgehend freie Zeiteinteilung und die damit einhergehende Nutzung kreativer Tageszeiten für die Arbeit, sind Gründe, die für den Durchbruch des Telecommuting im Bankbereich sprechen. Auch im multimedialen Beratungsbereich wird Telecommuting möglich. Daß hierbei insbesondere die Frage der Datensicherheit gelöst sein muß, ist selbstredend.

## Filialen verlieren an Gewicht

Der Anteil der Filialen an der gesamten bankbetrieblichen Vertriebsleistung wird sich in Zukunft drastisch reduzieren. Banken werden bestrebt sein, die Produkte rund um den Zahlungsverkehr von der "Produktion" her auf den Kunden zu verlagern, und zwar über Ausbau der filialgestützten Selbstbedienung bis hin zum Home- und Office-Banking über Datex-J und im Rahmen von Telefon-Banking. Auch die Beratung kann über multimediale PC-Infrastrukturen unabhängig von Banköffnungszeiten und dem Sitz des Beraters durchgeführt werden.

Dies betrifft natürlich vornehmlich das Privatkundengeschäft. Filialen werden künftig SB-Centers mit integriertem Kommunikationszentrum für Außendienstmitarbeiter sein, denen ab einer bestimmten Größenordnung das Firmengeschäft, die Baufinanzierung und das produktü-

bergreifende Geschäft mit gehobenen Privatkunden angegliedert sein wird. Über SB wird eine schlanke, den Grundbedarf aller Kunden abdeckende, Produktpalette angeboten. Im gehobenen Privatkundengeschäft kommen multimediale "Financial-Consulting-Programme" zum Einsatz. Bei einem solchen strategischen Aufgabenbündel der Filialen werden sich zwangsläufig Filialdichte und Mitarbeiterbestand reduzieren.

## Neue Arbeitsplätze außerhalb der Filialen

Die Umsetzung der heute anstehenden innovativen, technik-zentrierten Maßnahmen wird ähnlich wie die Einführung des bargeldlosen elektronischen Zahlungsverkehrs neue Arbeitsplätze in Banken schaffen und gleichzeitig die Gesamtproduktivität massiv erhöhen. Multimedia ist in diesem Zusammenhang nur eine, jedoch

wesentliche Maßnahme. Diese innovativen Maßnahmen schaffen Arbeitsplätze insbesondere im informationstechnischen Bereich. Hier geht es nicht nur um den Aufbau und die Wartung, Pflege und Weiterent-

wicklung der Infrastruktur, sondern auch um die Aus- und Weiterbildung von Kunden und Mitarbeitern hinsichtlich der neuen Medien. Zudem werden durch diese Maßnahmen neue Geschäftsfelder geschaffen, die vielleicht auch Überkapazitäten in Filialen wieder ausfüllen. Und – diese neuen Produktfelder müssen auch vermarktet werden. Dazu werden gute Vertriebs- und Marketingleute benötigt. Der Bankensektor insgesamt wird jedoch mittelfristig mit weit weniger Personal auskommen müssen als das heute noch der Fall ist. Es sei denn, er kann latent vorhandene Bedürfnisse beim Kunden wecken. Der Kunde muß dann auch bereit sein, die Bank für die Befriedigung seiner Bedürfnisse königlich zu entlohnen. Dabei sollten wir uns alle vergegenwärtigen: Wenn uns der Kunde königlich entlohnt, will er auch so behandelt werden! Die künftigen Erfolge einer Bank - und somit auch unsere Arbeitsplätze - werden immer mehr von der Kundenzufriedenheit abhängen.

## Qualität der Mitarbeiter – strategischer Erfolgsfaktor Nr. 1

Multimedia und weitere technische Innovationen werden die Aufgaben der Mitarbeiter/innen im Bankbereich stark verändern. Neue Geschäftsfelder und Vertriebswege entstehen. Personalentwicklung bleibt daher weiterhin der strategische Erfolgsfaktor Nr. 1. Jedoch wird die Personalentwicklung nicht - wie heute noch vielfach praktiziert - auf undifferenzierte und komplexe Produktschulungen ausgerichtet sein. Sie wird die Mitarbeiter/innen sehr speziell auf die neuen Aufgaben vorbereiten und insbesondere die Schulung vertrieblicher Umgangsformen beinhalten. Banken, die auch im nächsten Jahrtausend noch vital sein möchten, müssen heute konsequent mit der strategischen Neuausrichtung beginnen. ▲

**Mit Kommunikations-Software und Modem kann ein PC schnell mit dem Bank-Server verbunden werden und so die Arbeit des Bank-Außendienstes stützen.**

