

Stationen und Orientierungen

KO ■ Ob der Mensch in dem Sinne lernfähig ist, dass er durch Erfahrung klüger wird, darf als etwas ungewiss gelten: Politische, ökonomische und durchaus auch persönliche Fehlentscheidungen folgen einfach zu dicht aufeinander, um von zweifelsfreier Wirksamkeit eines Lernprozesses auszugehen. Vielleicht spielt dafür eine entscheidende Rolle, dass der Homo sapiens im Gegensatz zu den wütenden Einzellern im derzeitigen Bestseller „Der Schwarm“ seine Erkenntnisse leider nicht direkt vererben kann, dass also bei uns jede Generation wieder von vorne anfangen muss. Und möglicherweise hat sie es dabei auch noch schwerer als jede vorhergehende, weil der ganze Wust des aufgeschriebenen oder sonst wie gespeicherten Wissens immer höher wird. Aber dazu wird ja auch schon wieder behauptet, wir wüssten mitnichten grundsätzlich mehr als Väter und Großväter, nur etwas anderes. Retail einst und jetzt?

Im Schwerpunkt dieser „bank und markt“-Ausgabe stehen mindestens vier Themen, mit denen sich der Deutschbankier Ulrich Weiss so beschäftigt hat, dass sie die Entwicklung der Kreditwirtschaft in Deutschland über das Blaue Haus hinaus beeinflussten: das Bankmarketing und die Hinwendung zum breiten Publikumsgeschäft, der Zahlungsverkehr und die Kartenszene, die technische Industrialisierung des Bankbetriebs sowie die Personalpolitik, weg vom Bankbeamtentum.

Ulrich Weiss, 70, ist ein Veteran des Bankmarketing und Retailbanking. Nach seiner Lehre bei der Deutschen Bank arbeitete er in der Marketingabteilung von Bankers Trust in New York. Diese Erfahrungen flossen in seine Dissertation über „Marktforschung der Kreditinstitute“ ein. Es folgten weitere 35 Jahre Deutsche Bank: erst im Kreditgeschäft, dann als enger Mitarbeiter von Eckart van Hooven im Privatkundengeschäft. Fast 20 Jahre war Weiss Vorstand der Bank mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten – Organisation und IT, Personal und Inlandsbezirke, die Tochterbanken in Südeuropa. Als Business Angel bei Start-Up-Firmen ist er weiter aktiv.

Als Bankmarketing vor rund vierzig Jahren zum modischen Hoffnungsträger eines „neuen“ Bankgeschäfts wurde, damit die schnell wachsende Kaufkraft des Konsumenten doch bitteschön nicht „an den Banken vorbei“ ihre Wege suchen sollte, probierte man eine Art Praxis-Transfer: Wie viel vom Marktauftritt des Handels könnte der „verkaufsorientierte“ Bankbetrieb möglichst schnell übernehmen? Ulrich Weiss ermahnte die höchst expansiven Kollegen dann allerdings zu Ordnung. Aus Marketingleuten mussten endlich Banker werden, schrieb er.

Vielleicht aber ist diese Empfehlung – rückblickend – zu erst genommen worden. Jörg Cramer jedenfalls merkt im folgenden an, dass sowohl die Intensität als auch der Umfang, mit dem sich deutsche Kreditinstitute ums Retail kümmern, sozusagen auf halbem Weg stecken geblieben sind, weil die Banker eben nicht wie Tchibo, Lidl oder Penny ihre Zielgruppen, ihre Sortimente und ihre Wege konsequent weiter sensibilisierten. Und Jan Hendrixx weint bis heute entgangenen Chancen bei den Karten nach. Alles „bankmäßige“ Versäumnisse?

Nicht einmal eine richtige Generation lang hat es gedauert, bis Hermann-Josef Lamberti die Technik in seinem Bankbetrieb als eine selbstverständliche Alltäglichkeit beschreiben konnte. Wenn man leicht fahrlässig vereinfacht, heißt dies: Niemand kommt heute mehr auf die Idee, den Einsatz der Platten, Rechner, Schirme und Kabel als eine „Entpersönlichung“ von Arbeits- und Kundenbeziehungen zu beklagen, sondern jeder giert nur noch danach, über die ganze Elektronik immer noch besser verfügen zu können. Und während in „bank und markt“ früher gerne zwischen Back Office und Front Office unterschieden worden ist, wird doch heute die Qualität der Institution Bank gerade daran gemessen, wie eng sich Back und Front als Einheit präsentieren lassen.

Trotzdem oder gerade deswegen gibt es ein Weiss-Titäl, das sogar die Investment Banker von heute verwenden können: „Banking is People“. Bevor jedoch jemand diesen ewigen Satz als echten Trost pflegt, fügt die aktive Vorstandsgeneration hinzu: „Banking is people with a laptop in a global network.“ – Die Redaktion gratuliert ihrem langjährigen Herausgeber, Autor, Redner herzlich zum Geburtstag. ■