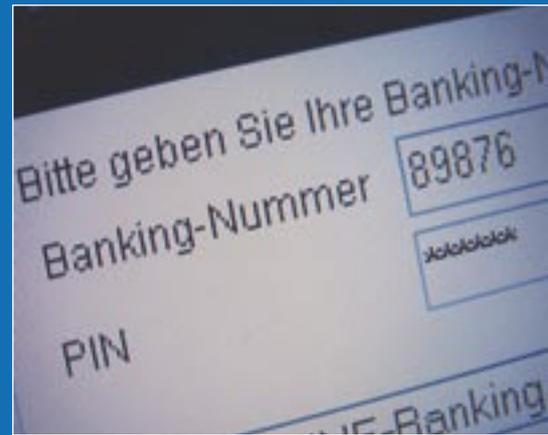


Bank und Technik: The perfect match

Von Hermann-Josef Lamberti



Wie schnell das gegangen ist. Erst vor 50 Jahren schlug ein Orga-Leiter der Deutschen Bank vor, „den Versuch einer Anwendung der Lochkartenmaschinen zu machen“. Als Ulrich Weiss 1979 der Datentechnik vorstand, konstatierte er die Technologie bereits „zunehmend als Antriebskraft des Geschäfts“. Hermann Josef Lamberti dann, wiederum ein Vierteljahrhundert später, sieht Technik im Bankbetrieb als nur noch ein höchst selbstverständlich-alltägliches „Arbeitsmittel“. Fein sein Schluss (für Weiss): „Banking is people with a laptop in a global network.“ Red.

1. Technik im Bankgeschäft

Zentrale Aufgaben einer Bank sind die Abwicklung von Zahlungsströmen sowie die Mittlerfunktion zwischen Investor und Schuldner. Banken transformieren Risiken, Fristen und Volumina und bilden so das Fundament jeder modernen Volkswirtschaft. Um diese Aufgaben zu erfüllen, wurde schon immer moderne Technik eingesetzt. Die ersten Banken, die buchmäßig Konten für Einlagen und Forderungen führten, vermutet man bereits im zweiten Jahrhundert vor Christus in Mesopotamien¹⁾. Buchungen wurden zuerst auf Tontafeln festgehalten (Kontierungs- und Archivierungstechnik); als Zahlungsmittel dienten

vorwiegend Edelmetalle und Münzen (technisch Metallguss und Münzpresse). Zettelbanken ersetzen im 17. Jahrhundert Münzen durch Papier-basierte Urkunden.

Diese Urkunden verbrieften Rechte und stellten einen Quantensprung für das Bankgeschäft dar: Das Inhaberpapier und die unbegrenzte Fungibilität waren erfunden. Diese Innovation ist insbesondere mit den Namen Medici und Fugger verbunden.

Während Dampfmaschine und Elektrizität die Industrialisierung einleiteten, waren Banken vor allem vom Produktivitätsschub der Telekommunikation getrieben. Die Erfindung des Morse-Alphabets führte dazu, die Entfernungen zwischen Kontinenten erfolgreich zu überwinden. Allerdings war die Einbindung der neuen Telekommunikationstechnik in tägliche Geschäftsabläufe von Anfang an eine Herausforderung. So kam es durch den sprunghaft gestiegenen Bedarf an Telegraphie in der Geschäftswelt zu Engpässen, die den Nutzen des Einsatzes von Telekommunikati-

Zum Autor

Hermann-Josef Lamberti ist Vorstandsmitglied der Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main. Seine Ressorts sind: Kosten- und Infrastrukturmanagement, Informationstechnologie, Operations-, Gebäude-, Flächenmanagement sowie Einkauf.

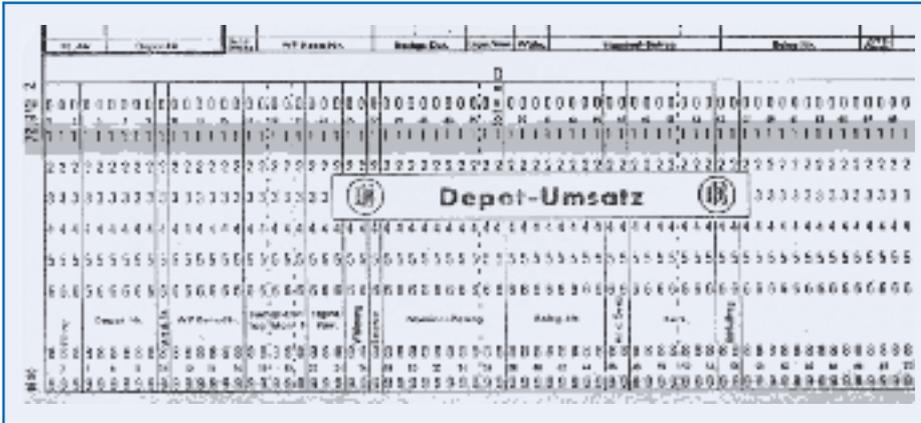
onstechnik anfänglich fraglich erscheinen ließen. Zum Beispiel hatte die Überlastung einzelner Telegraphenämter zur Folge, dass Telegramme innerhalb Londons zeitweise länger unterwegs waren als mit Boten.²⁾

Startschwierigkeiten

Trotz der beschriebenen Startschwierigkeiten wurde die Entwicklung der Telekommunikation zum Technikschub, vor allem für Banken und Börsen. Das eigentliche Bankgeschäft blieb noch bis in die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts ein technikarmer Raum – auch in der Deutschen Bank. Erst vor rund 50 Jahren entschied der Leiter der Organisationsabteilung der Norddeutschen Bank³⁾, „dass es zweckmäßig erscheint, innerhalb der Nachfolgeinstitute der Deutschen Bank ... den Versuch einer Anwendung der Lochkartenmaschinen zu machen“. Die Verbindung von elektronischer Datenverarbeitung und Bankgeschäft ist somit eine noch junge Disziplin, bildlich gesprochen eine recht neue Mutation in der DNA des modernen Bankings.

Grund für die Einführung von Informationstechnologie war das sprunghaft steigende Datenvolumen, das zuvor mit großem Personaleinsatz bewältigt werden musste. Möglich wurde dies durch die bahnbrechenden technischen Fortschritte in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts.

Abbildung 1: Deutsche Bank, Vorlage einer Depotumsatzanzeige via Lochkarte Ende der fünfziger Jahre



Dabei sei zunächst das Transaction Banking genannt, das mit seiner Entwicklung von der lochkartengesteuerten Verarbeitung zur mittlerweile nahezu vollständigen Automatisierung wohl am augenfälligsten die tief greifenden Veränderungen im Einsatz der Bankentechnologie im Verlauf nur weniger Jahrzehnte aufzeigt.

So betrug die Datenmenge der europäischen Bankrechner der Deutschen Bank im Jahr 1985 bereits insgesamt 170 Gigabyte. Dies entspricht rund 35 Millionen DIN A4-Blättern. In Ordner geheftet wäre ein Regal von fast sechs Kilometer Länge erforderlich, um diese Datenmenge aufzunehmen. Für die damalige Zeit war dies eine schier unvorstellbare Größenordnung – Speichermedien vergleichbarer Größe kann man heute schon für kaum mehr als 100 Euro in jedem Elektronikmarkt kaufen.

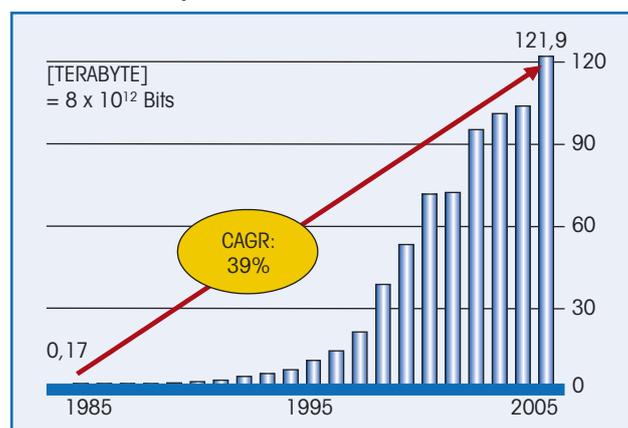
In den letzten 20 Jahren ist dieses Volumen mit durchschnittlich 39 Prozent auf nunmehr fast 122 Terabyte angewachsen. In Ordner abgeheftet, ergibt sich ein Regal von 4 000 Kilometer Länge. Legt man die entsprechende Anzahl an DIN A4-Seiten der Länge nach aneinander, so hätte das Papierband eine Länge, die mehr als 17 Mal bis zum Mond reichen würde. Der Wachstumstrend ist ungebrochen und wird durch die zunehmende

Maschine-zu-Maschine-Kommunikation noch verstärkt.

Die Einführung der Banktechnik bedeutete im ersten Schritt den Kauf von Hardware – von der oben erwähnten Lochkartenmaschine bis hin zu immer leistungsstärkeren Rechnern. Zugute kam den Banken die über mehrere Jahrzehnte gleich bleibend hohe Innovationsgeschwindigkeit – nach „Moore’s Law“ verdoppelt sich die durchschnittliche Rechnerleistung alle 18 Monate. Diese Entwicklung erlaubte es, bei nominaler Kostenkonstanz immer mehr Bereiche der Bank für die IT zu erschließen.

Der Einsatz der Informationstechnologie in Verbindung mit wenig standardisierten Prozessen machte es allerdings über sehr

Abbildung 2: Volumen der gespeicherten Daten auf den kontinentaleuropäischen Rechnern der Deutschen Bank



lange Zeit notwendig, im eigenen Haus Anwendungen zu erstellen und zu betreiben.

Erst die Industrialisierung der Informationstechnologie, gekennzeichnet von einer breiten Standardisierung und einem großen Angebot externer Dienstleister mit spezialisiertem Know-how, bietet der Bankindustrie die Chance, diese Strukturen aufzubrechen und statt Hardware nun auch Software, ja sogar komplette Geschäftsprozesse einzukaufen. Diesen Paradigmenwechsel kann man wohl als die Industrialisierung des Bankgeschäfts bezeichnen.

Ulrich Weiss, seit 1979 im Vorstand der Deutschen Bank zuständig für Organisation und Datentechnik, beschrieb in seinem 1986 erschienenen Artikel „Bankdienstleistungen im Wandel“ die Bedeutung der Informationstechnologie für das Bankgeschäft wie folgt: „Es mag für manche überraschend sein, dass das Bankgeschäft zu den Wirtschaftszweigen gehört, in denen die Technologie zunehmend zur Antriebskraft geworden ist.“

Dieses hat zwei Gründe: Zum einen muss jedes Kreditinstitut als ein quasi riesiges Informationsverarbeitungsunternehmen zunehmend moderne elektronische Datenverarbeitung zur Bewältigung der täglichen Geschäftsabwicklung einsetzen. Zum anderen muss sich jedes Institut auf die besonderen, sich wandelnden Bedürfnisse seiner Kunden einstellen.“ Auch nach 20 Jahren hat die Analyse von Ulrich Weiss nichts von ihrer Aktualität verloren, nur dass heute niemand mehr ernsthaft die enge Verbindung von Bank und Technik in Frage stellt.

Dies zeigt sich eindrücklich in der Produktivitätssteigerung des Finanzdienstleistungssektors im Vergleich zu anderen Industriesektoren (siehe Abbildung 3). Die Finanzindustrie erzielt hier kontinuierlich Spitzenwerte, was gleichzeitig dafür spricht, dass das IT-Innovati-

onspotenzial bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist.

Auch die grundlegenden Ziele für den Einsatz von Technologie decken sich heute noch mit den von Weiss genannten. War die effiziente Abwicklung von Prozessen im Back-Office von Anfang an Aufgabe der Banktechnologie, öffnet Weiss mit dem zweiten, von ihm gleichberechtigt genannten Grund ein Fenster in die Zukunft. Der Einsatz der Technologie im Bankgeschäft ermöglicht, neue Bankprodukte anzubieten und sich so den wandelnden Kundenbedürfnissen anzupassen. Auch eine solche kundenorientierte Äußerung verwundert nicht, hatte sich doch Weiss seit seinem Eintritt in die Deutsche Bank im Jahr 1968 dem Aufbau des Privatkundengeschäfts und dem Marketing gewidmet.

Realitäten

Was 1986 noch visionär klang, ist heute Realität: Kein Kreditinstitut könnte es sich leisten, seinen Privatkunden Bargeldversorgung ohne Geldautomat anzubieten oder auf Online-Banking oder Brokerage-Zugang via Internet zu verzichten. Auch im Firmenkundenbereich spielt die technologische Unterstützung von Geschäftsprozessen durch Banken eine nicht mehr wegzudenkende Rolle; Aufträge an die Bank werden aus den Kundensystemen generiert, die von der Bank gelieferten Daten direkt ins Controlling-System des Kunden übernommen.

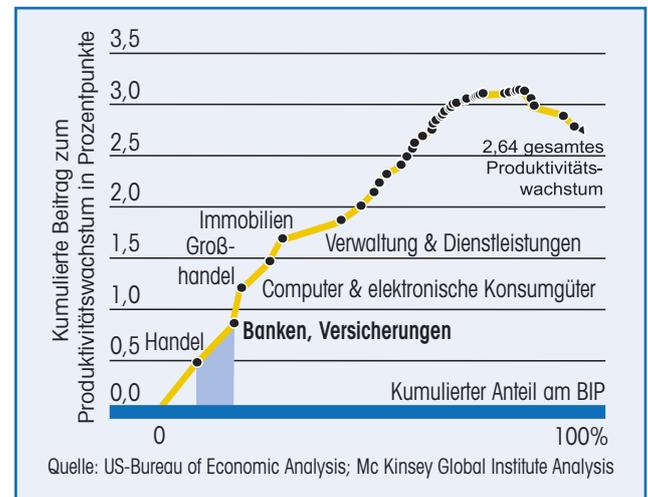
Der Kunde vertraut mittlerweile wie selbstverständlich auf eine technologische Leistung seiner Bank, die vor wenigen Jahren in dieser Tiefe nicht möglich gewesen wäre.

Die Abwicklung eines Bankgeschäfts besteht aus der Verarbeitung von Daten: Informationstechnologie ist das Werkzeug, diese Verarbeitung so effizient wie möglich zu gestalten. Und die Technologie ist – ganz im Weiss'schen

Sinne – Mittel zum Zweck für zufriedene Kunden.

Der Einsatz von Technologie in Banken betraf zunächst nur die interne Datenverarbeitung, das Back-End. Im täglichen Kontakt zum Kunden, zumal zum Privatkunden, spielte Technologie bis in die achtziger Jahre hinein kaum eine Rolle: Kundenaufträge wurden schriftlich entgegengenommen, Bargeld und Kontoauszüge ausschließlich am Bankschalter übergeben. Ein Quantensprung in der Entwicklung war die Einführung von Banking-Terminals, insbesondere Kontoauszugsdruckern und Geldautomaten, für die in der Deutschen Bank Ulrich Weiss verantwortlich zeichnete. Die zentrale Frage war dabei nicht, wie solche Automaten technisch in die Bank integriert werden konnten, sondern die geschäftspolitische Frage, welche Aufgaben die Bankautomaten übernehmen sollten. Bereits 1981 hob Weiss in einem Vortrag über „Probleme und Grenzen der Technik“ hervor, was die zentrale Herausforderung beim Einsatz von Technik im Privatkundenbereich darstellt: „Es geht um die Entscheidung darüber, welche bisher von Mitarbeitern wahrgenommenen Aufgaben – überwiegend im

Abbildung 3: Anteile der Sektoren am Produktivitätswachstum der US-Privatwirtschaft 2000 bis 2003⁴⁾



Zahlungsverkehr – dem Kunden mittels Selbstbedienung über ein kundenbedientes Terminal zugemutet werden können.

Eine Bank muss darauf achten, dass sie ihren Anspruch, die Kunden über einen individuellen Service zu bedienen, nicht durch überzogene Automation verspielt. Andererseits bietet die Automation die Chance, die Beratungsqualität Terminal gestützt zu verbessern und vor allem von Routineaufgaben befreite Mitarbeiter stärker in der qualifizierten Kundenberatung einzusetzen.⁵⁾

Eine Befürchtung kann man zerstreuen: Moderne Informationstechnologie ist heute in der Lage, individuellen Service anzubieten. Das Zitat enthält aber eine andere wichtige Botschaft, die nichts von ihrer Aktualität eingebüßt hat: Ein Bankmanager sollte sich nicht in erster Linie darüber Gedanken machen, Technik zu implementieren oder zu betreiben. Stattdessen sollte er dafür sorgen, dass die (administrativen) Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass neue technische Entwicklungen im Bankgeschäft Wert schaffen.

Hierzu gehört die Analyse der Kundenakzeptanz, der Abgleich mit

Abbildung 4: Deutsche Bank, Online-Banking-Transaktionen

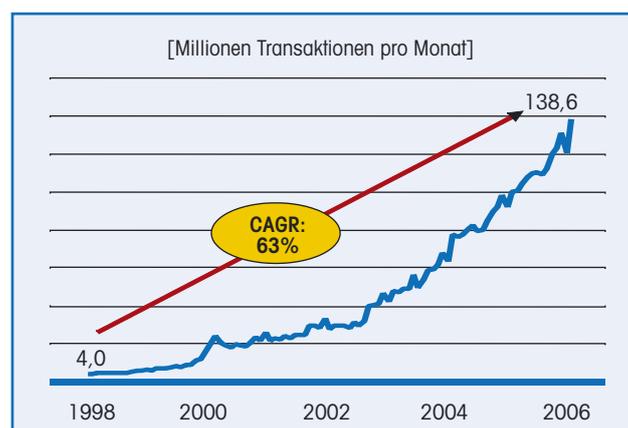
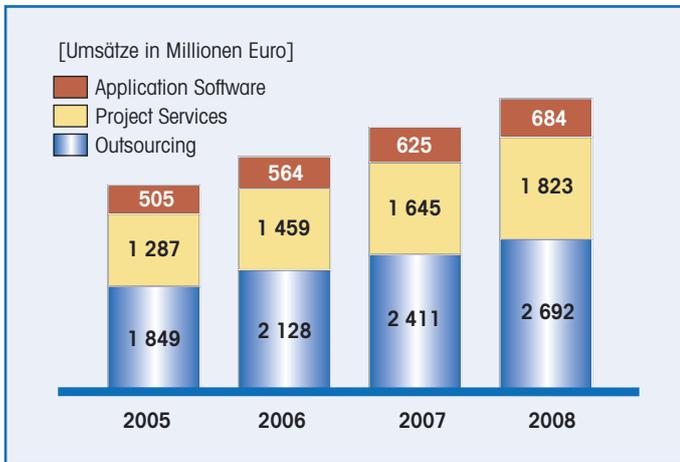


Abbildung 5: Erwartete Entwicklung des IT-Service-Marktes bei Banken



dem Geschäftsmodell und die Frage, wie sich die Abläufe in einer Bank durch den Technikeinsatz verändern: es bedarf also in allen Facetten des modernen Bankgeschäfts einer ausgefeilten IT-Strategie.

2. Industrialisierung im Bankgeschäft

Das Prinzip der Arbeitsteilung ist ein wesentliches Merkmal moderner Volkswirtschaften, ja der Kern dessen, was wir heute Globalisierung nennen. Der Prozess der Industrialisierung schafft die Voraussetzungen dafür, indem er die einzelnen Ebenen der Leistungserstellung entkoppelt. So kann sich ein Unternehmen auf ausge-

auf einzelne Komponenten und produzieren diese in großen Stückzahlen für mehrere Abnehmer. Der Automobilhersteller wird zum „Original Equipment Manufacturer“ (OEM) und fokussiert sich in dieser Eigenschaft auf technische Integration, Kostenführerschaft und vor allem den emotionalen Wert seiner Marke.

Eine ähnlich Entwicklung sehen wir im Bankgeschäft: Nahezu alle Produkte und Dienstleistungen einer Bank basieren heutzutage auf Informationstechnologie – im Folgenden vereinfachend IT-unterstützte Bankprodukte genannt. In den Anfangsjahren der Informationstechnologie konnten am Markt nur Geräte (Hardware), aber keine Software geschweige denn umfang-

wählte Glieder der Wertschöpfungskette konzentrieren, Komponenten von Zulieferern beziehen und selbst mit eigenen Produkten als Zulieferer am Markt agieren. Beispielhaft sei hier die Automobilindustrie genannt, deren Fertigungstiefe inzwischen eine Größenordnung von nur noch 30 Prozent⁶⁾ erreicht hat. Zulieferer spezialisieren sich

liche IT-Services bezogen werden. Die Bank war gezwungen, alle Ebenen der Leistungserstellung im eigenen Haus darzustellen, zumal Kreditinstitute früher als die meisten anderen Branchen Informationstechnologie einsetzten.

Potenziale

Eine Industrialisierung des Bankgeschäfts eröffnet erhebliches Potenzial. Kann eine Bank ihre Fertigungstiefe verringern und Komponenten für ihre IT-unterstützten Bankprodukte von Zulieferern beziehen, kann sie sich einerseits auf ihr Kerngeschäft – ihre Marke, ihren Emotionswert und ihre Kundensegmente – fokussieren und zahlt andererseits an den Zulieferer einen Marktpreis, der aufgrund des mittlerweile großen Wettbewerbs zwischen den externen Dienstleistungsanbietern in vielen Fällen deutlich unter dem Preis der eigenen Herstellung liegt.

Wesentlicher Grund für den bei diesem Prozess zu erwartenden Preistrückgang sind die somit erreichbaren Skaleneffekte: Beim Betrieb von IT-Systemen haben die Fixkosten den bei weitem größten Anteil, wogegen die Grenzkosten für eine zusätzliche Transaktion gering sind. Ein IT-System zur Unterstützung eines Bankprodukts lässt sich umso wirtschaftlicher betreiben, je größer die Anzahl der Trans-

Abbildung 6: Global Sourcing Model der Deutschen Bank

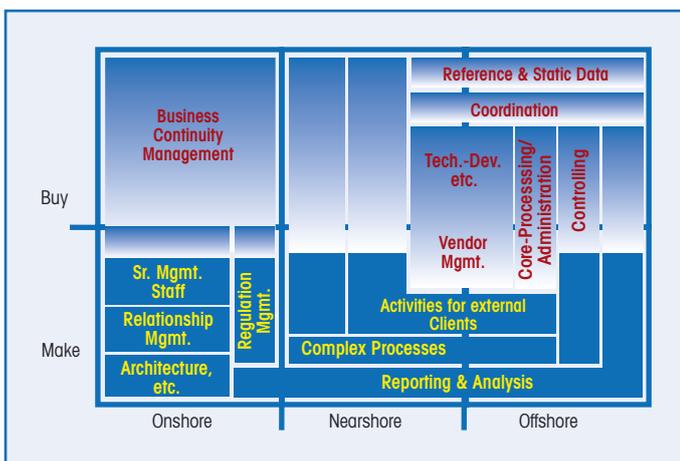
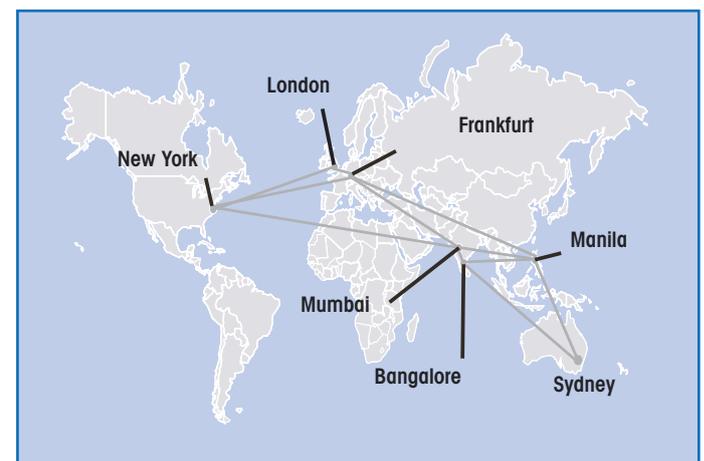


Abbildung 7: Global verteilte Processing-Hubs der Deutschen Bank



aktionen ist, die über das System abgewickelt werden – „Banking is a business of scale“.

Ein Zulieferer kann mehrere Kreditinstitute bedienen und so Volumen bündeln. Kosten für Entwicklungen von Komponenten eines IT-Systems fallen nur einmal an und verteilen sich so auf alle Banken, die den Service nutzen. Moderne Finanzdienstleister definieren heute diesen Anspruch so: „unlimited scale at zero incremental cost“. Im mathematischen Sinne mag dies eine Tautologie sein; sie bringt jedoch Anspruch und Vision auf den Punkt.

Jedes Kreditinstitut hat die strategische Option, bestimmte Services entweder am Markt anzubieten und so die eigenen Stückkosten zu senken oder den Service auszulagern und am Markt zuzukaufen. Im ersten Fall wird der Service zum Kerngeschäft des Unternehmens, auf den die Strategie des Unternehmens auszurichten ist. Im zweiten Fall reduziert die Bank mit der Fertigungstiefe die Komplexität der eigenen IT. Reduktion von Komplexität wird umso wichtiger, je komplizierter Bankprodukte und die sie unterstützende IT werden.

Standardisierung

Voraussetzung für die Industrialisierung des Bankgeschäfts ist eine Standardisierung der IT-unterstützten Bankprodukte, wobei alle Erstellungs- und Unterstützungsprozesse einbezogen werden und die Standardisierung die gesamte Tiefe der Leistungserstellung umfassen muss. Der Fertigungsprozess wird dann in einzelne Komponenten (Module) aufgeteilt. Ohne Standardisierung und Modularisierung wäre es nicht möglich, dass ein Zulieferer eine große Zahl von Kreditinstituten mit derselben Komponente bedient. Dies aber ist Voraussetzung für einen funktionierenden Markt und das Erzielen von Skaleneffekten beim Zulieferer.

Die Standardisierung im Back-End einer Bank bedeutet aber keineswegs eine Stan-

darisierung der Bankprodukte. Das Gegenteil ist der Fall: Gerade wenn die Erstellung von Bankprodukten aus der Zusammensetzung standardisierter Komponenten erfolgen kann, ist es umso leichter, schneller und preiswerter möglich, diese Bankprodukte den Kundenwünschen anzupassen. Auch hier liefert die Automobilindustrie Anschauungsmaterial: Obwohl hochgradig standardisiert, kann der Kunde eine Vielzahl von Ausstattungsmerkmalen kombinieren und sich so sein Fahrzeug individuell zusammenstellen.

Die Konstruktion neuer Fahrzeuge ist einfacher, wenn nicht gleichzeitig neue Reifen oder eine neue Zündung entwickelt werden müssen. Standardisierung im Back-End und Individualisierung im Front-End schließen sich daher nicht aus, sondern bedingen sogar einander.

Individualisierung

Auch in der Finanzwirtschaft lassen sich Beispiele für zunehmende Individualisierung finden: Privatkunden können im stark wachsenden Online-Banking-Bereich (vergleiche Abbildung 4) die Anwendungsoberfläche dem persönlichen Geschmack anpassen, bei Überweisungen kann ein Ausführungsdatum eingegeben werden, Geldautomaten-Pins sind (bei einigen Instituten wie der Deutschen Bank) bereits individuell wählbar. Vermögensanlagekunden können auf Analysetools zurückgreifen, die früher nur institutionellen Kunden vorbehalten waren.

Geschäftskunden nutzen verstärkt derivative Instrumente zur Absicherung von Risiken, die ohne eine immense IT-Leistung im Hintergrund nicht möglich wären. Unterstützung erhält der Prozess der Industrialisierung in der Finanzwirtschaft durch die Entwicklungen in der IT-Branche.

Hier konnten in Bezug auf Standardisierung und Modularisierung in den letzten

Jahren große Fortschritte erzielt werden. IT-Dienstleister bieten zunehmend komplette Services an – ein Trend, der sich in den nächsten Jahren noch verstärken dürfte.

Die Kosten für den Betrieb von IT-Systemen machen nach wie vor den größten Anteil der IT-Kosten einer Bank aus. Bisher wurde nur ein kleiner Teil dieser Services ausgelagert. Die Frage könnte daher in Zukunft weniger sein, ob eine Bank IT-Services auslagern möchte, sondern ob die IT-Branche in der Lage ist, die Nachfrage zu befriedigen.

Auch die IT-Branche steht vor großen Veränderungen. Immerhin verlangt der Betrieb von IT- und Abwicklungsservices (Business Process Outsourcing) grundlegend andere Geschäftsmodelle als der Vertrieb von Hard- und Software.

Erfolgt die Vergütung auf Basis der tatsächlich durchgeführten Transaktionen, ist der IT-Service-Anbieter unmittelbar am Erfolg des Geschäfts seiner Kunden beteiligt. Er muss dies in die Kalkulation seines Stückpreises einbeziehen, über den er am Markt konkurriert. Der notwendige Veränderungsprozess wird eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen – „time to market“ kann hier ein entscheidender Erfolgsfaktor werden.

3. Global vernetzter Bankbetrieb

Das Resultat der Industrialisierung der Bank-IT werden Märkte sein, auf denen Kreditinstitute standardisierte IT-Services in Form klar definierter Module erwerben können. Es gibt keinen Grund, warum diese Märkte lokal auf Länder oder Kontinente beschränkt sein sollten. Nur wenige Leistungen sind an bestimmte Länder oder Zeitzone gebunden wie beispielsweise der Betrieb einer Bankfiliale.

Back-Office und Support-Services – auch für Kernprozesse – können von jedem beliebigen Ort der Welt aus geführt wer-

Abbildung 8: Filiale Q110 „Die Deutsche Bank der Zukunft“ in Berlin, Friedrichstraße



den. Der Transfer der benötigten Daten über das weltweite Netz ist schon heute nahezu unbegrenzt zu geringen Kosten möglich. Hat ein Zulieferer in der klassischen Industrie einen nicht unerheblichen Vorteil durch geringere Transportkosten, so spielen diese bei IT-Services nahezu keine Rolle mehr.

Internationale Ausrichtung

Die Finanzwirtschaft wird sich deshalb zunehmend international ausrichten. Dies betrifft sowohl die Zulieferer von IT-Services, als auch die Aufstellung der von der Bank selbst erbrachten Leistungen. Dem asiatischen Wachstumsmarkt, allen voran Indien und China, wird dabei eine besondere Rolle zukommen.

Der Vorteil der globalen Ausrichtung liegt nicht nur in der Nutzung internationaler Lohndifferenziale, sondern vor allem im Zugang zu neuen Innovations- und Wissenspotenzialen. Die konkrete Umsetzung in der Deutschen Bank beschreibt das Global Sourcing Model (siehe Abbildung 6).

Werden Zentren in unterschiedlichen Zeit- zonen unterhalten, sind Ansprechpartner rund um die Uhr verfügbar. Beim Ausfall einer Produktionsstätte kann die Aufgabe unmittelbar von anderen Zentren übernommen werden. Ein global vernetztes System

wirkt damit auch wie ein großes, integriertes Back-up-System.

Operatives Bankgeschäft basiert auf der Verarbeitung von Daten. Der Zugang zu Daten ist bereits heute in Echtzeit von jedem Ort der Welt aus möglich. Dabei werden IT-Systeme, Operations und Standort der Kundenbeziehung räumlich entkoppelt. Deshalb liegt die Zukunft für den

Betrieb einer Bank in global vernetzten Strukturen.

4. „Banking is People ... with a Laptop ... in a global network“

Wie also wird das Bankgeschäft der Zukunft aussehen? Einerseits wird die Abwicklung vollständig automatisiert und hochgradig standardisiert über internationale Netzwerke und unter Einbeziehung externer IT- und Business-Process-Zulieferer ablaufen.

Andererseits wird die persönliche Beziehung zwischen Bank und Kunde an Bedeutung noch gewinnen. Technische Lösungen für Standarddienstleistungen entlasten diese Beziehung vom Tagesgeschäft und lassen Raum für die Konzentration auf die wirklich wichtigen Fragen der Finanzplanung. Lösungen werden immer stärker auf den persönlichen Bedarf zugeschnitten. Eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte ermöglicht individuelle Lösungen. Die Rolle des Bankberaters wird es sein, die Bedürfnisse der Kunden zu erfassen und in geeignete Produkte umzusetzen.

Ulrich Weiss, der als Vorstand der Deutschen Bank auch für das Personalressort verantwortlich zeichnete, hat dies treffend so beschrieben: „Bei aller Technik, bei aller Rationalisierung, das Verhältnis zwi-

schen dem Kunden und dem Bankmitarbeiter wird stets im Mittelpunkt aller bankgeschäftlichen Bemühungen stehen.“ Kurz gesagt: „Banking is People“.

Dies wird sich auch in Zukunft nicht ändern. Nur wird der Bankberater die Beratung in immer stärkerem Maße mit unmittelbarer Unterstützung der Informationstechnologie vornehmen. Technik wird so zum alltäglichen Arbeitsmittel, das für den Kunden neue Dimensionen öffnet. So wie ein Architekt das neue Heim virtuell vor den Augen der Bauherren entstehen lässt, kann der Berater auf seinem Laptop ein „Finanzgebäude“ erzeugen, in dem alle Varianten virtuell durchgespielt und optimale Lösungen konstruiert werden können. In Zukunft heißt es dann vielleicht: „Banking is People ... with a Laptop ... in a global network“.

Fußnoten:

¹⁾ Laut <http://de.wikipedia.org/wiki/Kreditinstitut>.

²⁾ Quelle: Tom Standage: „Das viktorianische Internet: die erstaunliche Geschichte des Telegraphen und der Online-Pioniere des 19. Jahrhunderts, Midas_management-Verlag St. Gallen, 2000, Seite 103.

³⁾ Die 1952 gegründete Norddeutsche Bank AG war eines der drei nach dem Zweiten Weltkrieg entstandenen Vorgängerinstitute der Deutschen Bank (Zusammenschluss zur Deutschen Bank AG im Jahr 1957).

⁴⁾ Ohne Landwirtschaft; nach „North American Industry Classification System“ (NAICS).

⁵⁾ Quelle: Ulrich Weiss: „Probleme und Grenzen der Technik“, Auszug aus einem Vortrag gehalten am 19.10.1981 anlässlich der „Systems81“ in München, erschienen in Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen Nr. 2 (1982).

⁶⁾ Mercer Management Consulting und Fraunhofer-Institute für Produktionstechnik und Automatisierung sowie für Materialfluss und Logistik, Studie „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015“, 2003/04.

Beilagenhinweis

Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt des Fritz Knapp Verlages für die

**Finanzierungshilfen
des Bundes, der Länder und der
internationalen Institutionen
– Ausgabe 2006/2007 –**

bei (siehe auch Anzeige auf der
3. Umschlagseite).