

Lichtenberg, Paul

Article — Digitized Version

Entwicklungstendenzen im Bankwesen

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Lichtenberg, Paul (1970) : Entwicklungstendenzen im Bankwesen, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 50, Iss. 6, pp. 375-379

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134136>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Entwicklungstendenzen im Bankwesen

Paul Lichtenberg, Frankfurt/M.

Der Eintritt in die siebziger Jahre hat überall in besonderer Weise das Interesse für die Zukunft geweckt. Der mutmaßliche Fortgang der Industrialisierung zeichnet sich dabei sehr viel deutlicher ab als die Entwicklung im Dienstleistungsbereich – speziell im Bankwesen mit seinen verschiedenen Aspekten: Zahlungsverkehr, Kapitalbildung und Finanzierung. Die Literatur über mögliche Entwicklungstendenzen in der Kreditwirtschaft ist dementsprechend relativ mager.

Die folgenden Ausführungen über die weitere Entwicklung der deutschen Geldinstitute im Laufe der überschaubaren Zukunft von vielleicht zehn bis fünfzehn Jahren stehen in engem Zusammenhang mit dem hundertjährigen Jubiläum unseres Instituts. Die Retrospektive, zu der ein Jubiläum Anlaß gibt, stärkt zugleich das Interesse für die Zukunftsperspektiven. Auch im Bankgeschäft ist spürbar, daß die soziale Entwicklung und die zunehmende Verwendung neuer Techniken sich sehr viel schneller vollziehen als in den zurückliegenden Jahrzehnten.

Umfassendes Finanzierungsangebot

Gegenwärtig läßt sich deutlich beobachten, wie parallel zum Ausbau der EWG von der Zollunion zur Währungsunion auch ein gemeinsamer Geld- und Kapitalmarkt entsteht. Aber noch ist es nicht möglich, ein genaues Bild zu entwerfen, wie sich die Zusammenarbeit der Banken im großen Europa-Markt eines Tages gestalten wird. Denkbar sind Kooperationsabkommen und gemeinsame Tochterinstitute, vielleicht auch Überkreuzverflechtungen und in einer späteren Phase schließlich Fusionen über die Ländergrenzen hinweg. Aus heutiger Sicht mag das utopisch sein. Doch ist mit einiger Sicherheit anzunehmen, daß schon das soeben begonnene neue Jahrzehnt die europäische Bankenlandschaft sehr stark verändern wird.

Um sich für diesen größeren Markt eine fundierte Ausgangsposition zu schaffen, müssen die deut-

schen Banken weiterhin ihr Finanzierungsangebot komplettieren. Ihr Ziel muß es sein, allen Kunden, der Geschäftswelt wie dem privaten Publikum, ein möglichst umfassendes Kreditprogramm zu bieten, bis hin zur vollständigen Baufinanzierung. Gleichzeitig stehen wir vor der Aufgabe, unsere Mitarbeiter durch fachgerechte Ausbildung zu Verkäufern heranzubilden, die den Anleger individuell und universell beraten können. Die Möglichkeiten des Computers müssen noch intensiver genutzt werden; nachdem die Datenverarbeitung bisher vornehmlich Buchungsaufgaben bewältigt hat, ist sie nun noch stärker in das geschäftspolitische Instrumentarium – von der Planung über die tägliche Disposition der Geldströme bis zur Erfolgskontrolle – zu integrieren.

Neue Aufgabengebiete

Daß die Auslandsorganisation der führenden deutschen Banken, in welcher Form auch immer, ausgebaut werden muß, ist uns schon durch die internationale Aktivität unserer Industriekundschaft vorgezeichnet, so besonders auch durch das Heranwachsen der führenden deutschen Unternehmen zu multinationalen Konzernen. Hier ist an das Beispiel der amerikanischen Banken zu erinnern, die ihrer Industrie in den letzten Jahren mit bemerkenswerter Konsequenz ins Ausland gefolgt sind (wofür allerdings auch inneramerikanische Gründe maßgebend waren: Die enge regionale Beschränkung auf das Territorium

Paul Lichtenberg, 58, ist Mitglied des Vorstandes der Commerzbank Aktiengesellschaft, Frankfurt/M., und u. a. Vorsitzender des Aufsichtsrates der Uni-Cardan A. G., Lohmar, und Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates der Kaufhof AG, Köln, der Kaufhalle GmbH, Köln, und der Rheinischen Hypothekenbank, Mannheim.

einzelner Städte oder Landschaften zwingt die US-Banken, Expansionsmöglichkeiten außerhalb des Landes zu suchen).

Überlegungen, die sich mit der möglichen Entwicklung des Bankgewerbes in den nächsten Jahren befassen, kreisen vorwiegend um folgende Themen:

- Zunehmende Verdrängung des Bargeldes durch das Girogeld, zunächst vor allem durch Verwendung des Schecks; für die Zukunft aber auch durch Computer gesteuerten schecklosen Verkehr;
- Rationalisierung des Zahlungsverkehrs durch verstärkte Einschaltung von Datenverarbeitungsanlagen;
- weitere Verlagerung der Bank-Aktivitäten auf das Mengengeschäft;
- stärkeres Hervortreten der Beratungsaufgaben, speziell für Geldanlagen des Publikums, aber auch für Problemlösungen in der gewerblichen Wirtschaft;
- Tätigkeit auch in den Abendstunden, und zwar sowohl in den Kassenräumen als auch über Hausbesuche;
- Erweiterung der Aufgaben auf ursprünglich bankfremde Dienstleistungen, wie z. B. Touristik.

Schwieriges Marketing

Die meisten der in dieser Liste aufgeführten Einzelfragen des künftigen Bankgeschäfts lassen sich heute im voraus noch nicht beantworten. Sie werden eines Tages vom Markt beantwortet werden; einmal von den sich wandelnden Bedürfnissen der Bankkunden aus Privatpublikum und Wirtschaft, zum anderen von der Entwicklung der Technik her. Eine wichtige Rolle spielt das Angebot der Konkurrenz. Hier ist ebenso an Wettbewerber aus verwandten Dienstleistungssektoren zu denken wie an die Institute aus dem Ausland, die in der Bundesrepublik den einzigen frei zugänglichen Markt der Welt vorfinden.

Das Marketing im Bankgeschäft – konkret heißt das: die mit Marketing-Aufgaben betrauten Stabsabteilungen und Spezialisten der einzelnen Geldinstitute – kann und muß eine Vielzahl von Wegen und Zielen prophylaktisch erkunden; welches Ziel letztlich angestrebt und welcher Weg beschritten wird, läßt sich aber erst aus der künftigen Marktsituation heraus entscheiden. Die meisten Marketing-Konzeptionen werden also zunächst einmal „für die Schublade“ entwickelt. Dies auch deshalb, weil bestimmte Marktsituationen ihre besonderen strategischen Konzepte erfordern, aber in keinem anderen Bereich der Wirtschaft die Grundtendenzen sich so schnell ändern können

und so schwer voraussehbar sind wie gerade auf den Finanzmärkten.

Steigende Außenfinanzierung

Einigkeit besteht bei allen längerfristigen Projektionen für die Bundesrepublik darüber, daß der Kapitalbedarf anhaltend steigen wird. Dies nicht zuletzt im Hinblick auf die knappe menschliche Arbeitskraft, die durch Kapital ersetzt werden muß. Eine ungefähre Vorstellung von den Größenordnungen, um die es hier geht, vermag das Wachstum der Brutto-Anlageinvestitionen zu vermitteln: 1969 wurden in der BRD von privater und öffentlicher Seite rd. 140 Mrd. DM in Neuanlagen investiert. Eine normale Weiterentwicklung vorausgesetzt, wird man zehn Jahre später vermutlich einen doppelt so hohen Betrag jährlich für neue Ausrüstungen und Bauten aufzuwenden haben.

Diese Schätzung unterstellt, daß sich das Brutto-sozialprodukt in jeweiligen Preisen innerhalb des nun begonnenen Jahrzehnts etwa verdoppeln wird, daß die Investitionsquote der Volkswirtschaft ihre derzeitige Höhe mindestens beibehalten wird und daß schließlich die Investitionskosten etwa im Gleichschritt mit der allgemeinen Teuerung steigen werden. Weiter ist angenommen, daß es uns im Durchschnitt der nächsten zehn Jahre möglich sein wird, ein reales Wachstum von 4–5 % zu erzielen und zugleich die jährliche Teuerung auf durchschnittlich 2,5 % zu begrenzen.

Bei tendenziell weiter rückläufiger Selbstfinanzierungsquote dürften die Unternehmen künftig noch mehr auf Außenfinanzierung angewiesen sein. Zugleich müssen sich auch Staat und Kommunen bei steil wachsendem Infrastruktur-Bedarf stärker als früher verschulden. Schließlich stellt, wie wir gerade in den beiden letzten Jahren sahen, auch das Ausland Ansprüche an eine Volkswirtschaft, die im Außenhandel und sonstigem Leistungsverkehr hohe Überschüsse erzielt. Andererseits läßt der steigende Wohlstand eine kräftige, wahrscheinlich sogar überdurchschnittliche Zunahme der privaten Ersparnisse erwarten. Die Finanzströme zwischen Sparern und Investoren werden also weiter anschwellen.

EDV als Rettungsanker

Die Finanzierungsströme werden auch in den kommenden Jahren schneller wachsen als die Gesamtwirtschaft. In der zweiten Hälfte der siebziger Jahre könnte sich die Gesamtbilanz aller Geldinstitute, die sich jetzt auf etwa 600 Mrd. DM stellt (und damit die Höhe des Bruttosozialprodukts erreicht hat), der Marke von 1000 Milliarden nähern.

Dabei läßt sich absehen, daß das primäre Refinanzierungsreservoir — also die Einlagen — mehr noch als heute aus einer Vielzahl kleiner bis mittlerer Beträge bestehen wird. Da gleichzeitig mit einem starken Anwachsen des bargeldlosen Zahlungsverkehrs zu rechnen ist, wird sich die Zahl der Buchungsvorfälle bei den Banken sehr stark erhöhen. Ohne die Hoffnung auf eine Weiterentwicklung der Computertechnik wäre diese Vorstellung angesichts des Arbeitskräfteengpasses ein Alptraum. Doch zeichnet sich bereits klar ab, daß die Datenverarbeitung den steigenden technischen Arbeitsanfall bewältigen kann.

Zur optimalen Auslastung der EDV-Kapazitäten wird dabei der Trend zu zentralen Buchungsstellen und damit zur Datenfernverarbeitung weiter zunehmen.

Der Zwang zur Einschaltung von Computern kann nicht ohne Einfluß auf die Struktur des Bankgewerbes bleiben. Kleinere Institute müssen eine Form der Zusammenarbeit zumindest im technischen Bereich finden. Viele von ihnen sehen aber einen gangbaren Weg, dem Zug zum Mengengeschäft auszuweichen, auch in der Möglich-

keit der Spezialisierung, insbesondere in der Vermögensverwaltung.

Kooperation im Vertrieb

Auf dem Vertriebssektor gewinnt neben den Geschäftsstellen der Außendienst mehr und mehr an Bedeutung, wobei die keineswegs unwichtige Entscheidung zu treffen ist, ob er von festangestellten Mitarbeitern oder von freiberuflichen, auf Provisionsbasis arbeitenden Vertretern wahrgenommen wird. Im letzteren Falle könnte sich eine enge Zusammenarbeit mit dem Außendienst der Versicherungsgesellschaften oder der Bausparkassen anbieten. Die Vorbehalte gegenüber freien Vertretern, die (ausschließlich oder doch teilweise) mit Umsatzprovisionen honoriert werden, muß der Bankpraktiker allerdings ernst nehmen. Die Gewährung solcher Provisionen paßt schlecht in das bisherige Bild des Bank-Service, der nicht darauf angelegt war, einen Kunden zum Geschäftsabschluß zu drängen. Die bessere Lösung dürfte nach wie vor der festangestellte Mitarbeiter darstellen, der eine leistungsgerechte Vergütung erhält.



**Ob schnelle Fahrten auf der Autobahn,
Ob kurze Strecken im Großstadtverkehr,
Ob heißer Sommer oder kalter Winter —
In modernen Motoren ist das Öl ein
Schwerarbeiter.**

DIE WELTWEITE MOBIL-FORSCHUNG
packt täglich neue Probleme an und löst sie.

Auf allen Kontinenten werden auf Prüfstand und Straße für den Autofahrer Motorenöle entwickelt und getestet, um die ständig wachsenden Anforderungen an den Motor von heute und morgen zu erfüllen.

Mobil

IN ALLER WELT SPEZIALISTEN FÜR ÖL

MOBIL OIL A.G. IN DEUTSCHLAND · 2000 HAMBURG 1 · STEINSTRASSE 5

Eine verwandte, nicht minder heikle Frage betrifft die Öffnungszeiten. Um Bankdienstleistungen der Geschäftswelt anzubieten, genügen Kasernenstunden, die etwa mit der Arbeitszeit der Industrieunternehmen parallel laufen. Wer aber das private Publikum ansprechen und dabei das Heer der Arbeitnehmer nicht vernachlässigen will, muß sich wohl mit dem Gedanken des Spät- und Wochenenddienstes beschäftigen. Ansätze hierzu sind an manchen Orten zu beobachten, eine generelle Regelung aber scheiterte bisher an der ablehnenden Haltung der Gewerkschaften. Aber das letzte Wort ist hier noch nicht gesprochen. Als möglicher Kompromiß bietet sich bei verstärkter Beschäftigung von Halbtagskräften ein Schichtdienst für das Personal an. Die Wohlstandsgesellschaft der Zukunft fordert jedenfalls von den Banken eine verstärkte Präsenz, der nicht nur durch einen weiteren Ausbau des Stellennetzes, sondern auch durch längere Öffnungszeiten Rechnung getragen werden muß.

Vermögensberatung im Wettbewerb

Als besonders erfreulich kann festgestellt werden, daß die Aufklärungsarbeit zugunsten des Wertpapiersparens Früchte zu tragen beginnt: Der Anteil von Aktien und Investmentzertifikaten an der Vermögensbildung der privaten Haushalte ist in den letzten beiden Jahren gewachsen. Dabei kommt den Anlageprogrammen der Investmentgesellschaften besondere Bedeutung zu.

Die Banken stellen sich seit Jahren auf die ständig zunehmende Nachfrage nach individueller Vermögensberatung ein, wozu nicht zuletzt die Pläne des Gesetzgebers zur Förderung der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand beitragen. Ihr dient eine intensive Mitarbeiterschulung. Der Vermögensberater soll aufgrund seines umfangreichen Wissens über die Eigenschaften der verschiedenen Anlagemöglichkeiten ein „Angebot nach Maß“ zusammenstellen. Dabei muß ihn eine zentrale Analyse-Abteilung laufend mit den neuesten Daten versorgen. Stockmaster und Börsenticker, mit denen immer mehr Filialen ausgerüstet werden, sind wichtige Etappen für den Aufbau eines umfassenden Informationssystems.

Neben dem mit solidem Wissen ausgestatteten Anlageberater, der seine Kenntnisse zum Teil auch im Ausland gewonnen haben sollte, tritt immer mehr der dynamische „Verkäufer“ von Dienstleistungen. Insbesondere bei den Spar- und Vermögensbildungsprogrammen gibt es eine Vielzahl von Angeboten, die sich von Institut zu Institut unterscheiden. Hier wird auch in Zukunft ein starker Wettbewerb herrschen, und zwar sowohl unter den Kreditinstituten selbst als auch mit selbständigen Vertriebsorganisationen.

Der wachsende Kreditbedarf der Wirtschaft sowie der öffentlichen Hand zwingt die Banken dazu, auf dem Gebiet der Einlagengewinnung besonders aktiv zu sein. Die größten Erfolge wird hier letztlich erzielen, wer die meisten Kunden hat. Das Ziel der Kundengewinnung verlangt aber auch Aktivitäten im Kreditangebot. Die Programme für den privaten Kreditnehmer reichen bereits von der formlosen Überziehungsmöglichkeit bis zum langfristigen Realkredit.

Statt „Conglomerates“ ...

Keineswegs einhellig beurteilt wird die Frage, ob die deutschen Geldinstitute auch andere Dienstleistungen, die das Bankgeschäft nur am Rande tangieren, aufnehmen sollen. Beispiele sind der organisierte Briefmarkenverkauf und die Einschaltung in das Touristikgeschäft. Die Befürworter einer solchen Ausweitung hoffen offensichtlich auf die „Zubringerdienste“ dieser neuen Sparten. Doch scheint es, daß die Banken auf ihrem eigentlichen Arbeitsfeld vorläufig noch genügend andere Möglichkeiten finden, durch besondere Aktivität neue Kunden heranzuziehen. Dabei kann man sich freilich nicht nur auf die Von-Mund-zu-Mund-Empfehlung zufriedener Kunden verlassen, sondern wird durch angebotsbezogene, funktionelle Werbung nachhelfen müssen.

Ausbaumöglichkeiten für den Bankservice bestehen nicht zuletzt im Bereich der Beratung. Hier kommt es vermehrt darauf an, sowohl dem Geschäftsmann als auch den privaten Haushaltungen Problemlösungen zu vermitteln. Dieser Aufgabe haben sich die Banken auch schon in der Vergangenheit gewidmet. Dennoch zeichnet sich hier eine Änderung ab. Früher war der Filialleiter meist selbst in der Lage, aufgrund seiner Erfahrungen und der genauen Kenntnis des Kunden geeignete Lösungen vorzuschlagen. Je komplizierter aber der Wirtschaftsprozess wird, desto mehr muß der „Mann an der Kundenfront“ auf die Dienste der „Generalstähler“ zurückgreifen. In der Hauptverwaltung muß er die Spezialisten finden, die für seinen Kunden die Problemlösung konstruieren können.

... „organisches Wachstum“

Die traditionelle Arbeitsteilung im deutschen Kreditgewerbe ist in den letzten Jahren durch das gegenseitige Eindringen der Banken und Sparkassen in ihre überkommenen Geschäftsbereiche eingeebnet worden. Im langfristigen Bereich ist dieser Prozeß noch nicht so weit fortgeschritten; hier bietet sich ein Ausbau der Zusammenarbeit an, die z. B. zwischen Kreditbanken, Bausparkassen und Hypothekenbanken besteht. Darüber hinaus wird man aber immer wieder zu prüfen haben, wieweit eine Zusammenarbeit mit Institu-

ten verwandter Sparten in Frage kommt, die sich ebenfalls der Zukunftsvorsorge und der Vermögensbildung widmen. So haben sich z. B. die Berührungspunkte zwischen Banken und Versicherungswirtschaft mit der kürzlichen Einführung von fondsgebundenen Lebensversicherungen vermehrt.

Finanzierungstechniken, die im Ausland entwickelt wurden, sollten von deutschen Banken daraufhin geprüft werden, ob sie sich in unsere oft andersgeartete Rechtsstruktur einfügen lassen. Das ist nicht immer ohne Schwierigkeiten möglich. Das Leasing hat z. B. inzwischen bei uns Fuß gefaßt, auch für das Factoring ist ebenfalls zunehmendes Interesse zu erwarten.

Dynamisch wird auch das Auslandsgeschäft der deutschen Banken wachsen. Während allerdings im Inland der Planung eine kontinuierliche Entwicklung zugrunde gelegt werden kann, entzieht sich der Trend des internationalen Geschäfts — schon wegen politischer Einflußfaktoren — weitgehend einer Prognose. Zu erinnern ist hier an das nicht vorhersehbare stürmische Wachstum der

Eurofinanzmärkte im Zusammenhang mit den amerikanischen Zahlungsbilanzmaßnahmen.

Generell dürfte sich die weltwirtschaftliche Verflechtung in den nächsten Jahren noch beschleunigen. Die Großunternehmen der Industrie werden noch stärker als bisher weltweit operieren. Damit wächst der Bedarf an multinationalen Finanzierungen, was die deutschen Banken zu einem weiteren Ausbau ihrer internationalen Organisation veranlassen muß; hierzu bieten sich insbesondere partnerschaftliche Verbindungen an, bei denen sich deutsche Institute mit ausländischen Banken zusammenfinden. Über bemerkenswerte Beispiele einer solchen Zusammenarbeit kann jede der drei Großbanken bereits berichten. Die bisherigen Erfolge machen Mut, diesen Weg auch in Zukunft zu beschreiten. Wie alle Dienstleistungssparten für gehobene Ansprüche darf die Kreditwirtschaft auch weiterhin mit überdurchschnittlichem Wachstum rechnen. Ob das einzelne Institut dabei seinen Marktanteil halten oder gar vergrößern kann, wird entscheidend davon abhängen, ob es seiner Geschäftspolitik realistische Zukunftsperspektiven zugrunde legt.

VERÖFFENTLICHUNGEN DES HAMBURGISCHEN WELT-WIRTSCHAFTS-ARCHIVS

NEUERSCHEINUNG

PROBLEME DER EINFÜHRUNG DES CONTAINERVERKEHRS

von Klaus Beplat

Der Container revolutioniert das traditionelle Transportwesen. Im Brennpunkt dieser Studie steht eine Analyse der Probleme, die sich aus der Einführung des Containerverkehrs für die Unternehmen ergeben. Das hoch spezialisierte Angebot an Container-Kapazitäten, die sich entweder in der Entwicklung befinden oder bereits eingesetzt sind, wird versuchen, unter allen Umständen die Nachfrage an sich zu ziehen, die für ihren Einsatz nötig ist. Die Wichtigkeit der Containerisation für einen bestimmten Sektor des Transport- und Verkehrswesens darf daher mit den strukturellen Veränderungen verglichen werden, die die Industrialisierung mit sich brachte.

Oktav, 204 Seiten, 1970, DM 34,—

V E R L A G W E L T A R C H I V G M B H - H A M B U R G