

Expertise statt Experiment – Wie wir die Komplexität in der Bankenwelt beherrschbar machen können



CHRISTIAN GRAUEL

Mitglied im
International
Bankers
Forum

Was ist die größte Herausforderung der Zukunft?

„Die zunehmende Komplexität. Das gilt für Wirtschafts- wie für soziale Systeme“, antwortete unlängst Wolf Singer, Hirnforscher und ehemaliger Direktor des Max-Planck-Instituts Frankfurt in einem Interview.* Die Folge: Wir versuchen zusehends, etwas zu beherrschen, das wir nicht mehr verstehen. Und scheitern. Doch es gibt Lösungen.

Die Ausgangslage ist klar. Die Banken leiden unter der anhaltenden Niedrigzinsphase und einer zunehmenden Regulierung. Ertragsquellen brechen weg, der Wettbewerb wird härter. Und die Ratlosigkeit immer größer. „Viele Banken werden ihr Geschäftsmodell halt noch finden müssen“, ist dann häufig zu hören. Aber mal ehrlich: Wo und wie denn? Andere sind schon einen Schritt weiter. Und

* In „Das agile Unternehmen – wie Organisationen sich neu erfinden“ von Kai Anderson und Jane Uhlig, Campus Verlag

drücken aufs Tempo. Ihr Credo: Schneller auf den Markt reagieren. Agile Softwareentwicklung, Scrum oder gar – wie auf der diesjährigen „Bank der Zukunft“ zum wiederholten Male postuliert – eine andere Fehlerkultur sollen es richten. Aber Vorsicht: Tempo alleine kann nicht die Lösung sein. Schon gar nicht zulasten der Qualität. Wohin das führt, können wir jeden Tag auf Smartphones und Notebooks erleben. Immer neue Modelle, immer schneller ausliefern als der Mitbewerber, immer ganz vorne sein. Leider auch bei den Fehlern. Dazu kommen ständig neue Standards und Formate. Nichts passt mehr zueinander. Kein Hersteller oder Händler kann für die Funktionalität verantwortlich gemacht werden.

Und die Bankenlandschaft? Das Letzte, was sich Kunden von ihrem Institut wünschen, ist, dass es super-agil mit einer neuen Fehlerkultur unsichere und unfertige Lösungen auf den Markt wirft – und zum Schluss das Geld des Kunden fort ist. Aber weil der Kunde ja die Verantwortung für alle Apps auf seinem Endgerät hat (das steht heute schon in den AGB mancher Bank!), wäre das am Ende vielleicht alleine sein Problem. Sicherheit und Verlässlichkeit von Bank-IT muss Vorrang haben. Sonst ist das Vertrauen der Kunden schnell verspielt. Dagegen kann man den Ruf, etwas schwerfällig, nicht so innovativ und digital genug zu sein, viel eher verschmerzen.

Nicht Experimente, sondern Expertisen sind gefragt. Langfristig erfolgreich werden diejenigen sein, die alle Prozesse ihrer Bank kennen und auch fachlich verstehen. Und die auf dieser Basis dann Prozesse strukturieren, straffen und mit Verantwortung für dauerhafte Effizienz und langfristige Funktionsfähigkeit sorgen. Vom Anfang beim Kunden bis zum Ende bei ihm („end-to-end“).

Das muss dann auch dazu führen, veraltete, sich widersprechende und

überholte Regeln und Policies abzuschaffen, die Mitarbeiter davon zu entlasten. Grundsatz: Wenn keiner weiß, wofür der Arbeitsschritt erforderlich ist, dann versuchen wir es ab morgen mal ohne ihn.

Parallel dazu müssen die IT-Systeme nach dem gleichen Prinzip aufgeräumt werden. Nur eine sichere, fehlerfreie und wartbare Basis schafft das dauerhafte Fundament. Auf ihm lassen sich Weiterentwicklungen betreiben. Veraltete Kernbanksoftware mit vielen Schnittstellen und mit unzähligen Satellitenanwendungen ohne gemeinsamen Datenhaushalt ist ein Hindernis. Sie dienen weder als Basis, um neue regulatorische Anforderungen zu meistern, noch um eine digitale Zukunft aufzubauen. Manchmal hilft nur: eine neue Produktionsumgebung parallel aufbauen und migrieren.

Hilfreich wären auch Schritte in Richtung Standards für gemeinsame Abwicklungszentren:

- Anbieter für die Wertpapierabwicklung aller Banken
- Banken für die Kreditabwicklung
- Dienstleister für alle Vorgänge rund um das Meldewesen

Sie agieren auf der Grundlage normierter Datensätze, die ein Geschäft oder eine Transaktion beschreiben. Hier gibt es genügend umzusetzen für alle, die ein tragfähiges Geschäftsmodell für die Zukunft suchen und nicht weiter im „Bieten wir auch an“-Strudel untergehen wollen.

Fazit: Komplexität reduzieren, wo immer dies möglich ist. Gesamtverantwortung übernehmen für den Prozess vom und zum Kunden. Und eine deutlich gesteigerte Standardisierung von Abwicklungsaufgaben über alle Säulenmodelle hinweg erarbeiten. ■

CHRISTIAN GRAUEL ist Senior Associate bei KWF Business Consultants S.A. und Vorsitzender des AR der Hypofact AG.