

# Front, zurück an die Macht!

Nicht die Prozessoptimierer, nicht die Avaloq-Experten und auch nicht die Compliance-Abteilungen können eine Vision der Bank von morgen entwickeln. Nur die Fronteinheiten der Bank haben die notwendige Aussenorientierung, um Zukunftsstrategien zu gestalten.



**Teodoro Cocca**

**F**atca, Mifid, AIA, Emir, AIFMD, Gafi, Finig, Fidleg und wie sie noch alle heissen mögen, dominieren zurzeit Denken und Handeln jeder Bankorganisation. Unzählige Task-Forces, Projektgruppen und Ausschüsse, welche sich minuziös durch Dokumentenberge arbeiten. Die Banker verpassen derzeit auch keine Gelegenheit, um auf die durch diesen «Regulierungswahnsinn» verursachten Kosten zu verweisen. Viel schlimmer als die direkten Mehrkosten sind allerdings die indirekten, schleichenden und kaum bemerkten Effekte und Veränderungen, welche der Dominanz des Regulierungsthemas geschuldet sind.

## Hochblüte der Juristen und Kontrolleure

Seit die gesamte Aufmerksamkeit der Bankorganisation auf die Meisterung der regulatorischen Herausforderungen gerichtet ist, verändern sich interne Machtkonstellationen, Markt-Orientierung und Kultur einer Bank. Es ist die Zeit der formellen Korrektheit, der Kontrolle, Nachkontrolle und doppelten Nachkontrolle der Kontrolle. Es ist die Hochblüte der Juristen, Revisoren, Prüfer, Regulatoren und Kontrolleure. Mitarbeiter der Compliance, vom Risikomanagement oder vom Rechtsdienst, welche auf lauende Gefahren aufmerksam machen, prägen heute jede Sitzung und schaffen eine Kultur der dokumentierten Übervorsicht, der Absicherungs-Paranoia, der hysterischen Bewegungslosigkeit. Bedenken der Compliance-Abteilung oder des Rechtsdienstes haben Veto-Charakter, Zweifel der IT-Experten an der Datensicherheit bringen jedes neue Projekt zu Fall. In einem solchen Umfeld wird jeder noch so zarte Innovationshauch bereits im Keim erstickt. Der irrsinnig-penible Fokus auf Regeln und Paragraphen verändert nicht nur die Kultur, er lenkt die Aufmerksamkeit auf das eigene Tun, auf das Formelle, auf das Interne.

Man ist dabei so sehr mit sich selber beschäftigt, dass die Entwicklungen an der Kundenfront nebensächlich, unerheblich und belanglos erscheinen.

## Raum schaffen für Innovationsfähigkeit

Es sind aber gerade die vielfältigen Umwälzungen, in denen sich das Bankgeschäft befindet, welche eine kompromisslose Aufmerksamkeit auf strategische Fragen bedingen würden. Die Entwicklung neuer Visionen, neuer Strategien oder neuer Geschäftsmodelle braucht gerade eine bewusste Aussenorientierung, um neue Kundenbedürfnisse allenfalls sogar zu antizipieren. Darum Schluss damit: Keine Juristen, keine Compliance-Leute, keine Diskussion über Paragraphen, kein Schielen auf die Finma, keine Diskussion über Datensicherheit. Schafft kontroll- und regulierungsfreie Zonen in der Bank, in denen die Aufmerksamkeit auf die wirklich wichtigen Fragen gelenkt werden kann: Was denken die Kunden über uns? Welche Fähigkeiten werden wir in der Zukunft benötigen um Kunden zu begeistern? Wie wird die eigene Bank in fünf Jahren dazu aussehen müssen? Banken können heute sehr gut in Prozess-, Risiko- und Kontroll-Dimensionen denken, aber die Fähigkeit der kommenden Jahre wird die Innovationsfähigkeit sein: die Fähigkeit, sich selber grundlegend zu hinterfragen und Teile der Bankdienstleistung neu zu erfinden. Diese Innovation wird nicht von den Kontrolleuren, nicht von den Juristen und nicht von den Prozessoptimierern kommen. Es ist höchste Zeit, dass diejenigen Kräfte in der Bank die Macht über den Strategie- und Innovationsprozess zurückerlangen, die am ehesten diese Aussenorientierung haben und den Puls der Kunden tagtäglich spüren: es sind die Fronteinheiten der Bank. Das wäre die beste Antwort, um der regulatorisch verursachten Innovationsunfähigkeit zu begegnen. ■

## Die Kommentatoren

In unserer Rubrik «Standpunkt» setzen sich alternierend Persönlichkeiten mit Bankthemen auseinander. Es sind dies: **Prof. Dr. Teodoro Cocca**, Banking-Professor an der Johannes Kepler Universität in Linz und Adjunct Professor am Swiss Finance Institute.

**Dr. Gérard Fischer**, CEO der Swisscanto-Gruppe und Vizepräsident der Swiss Funds & Asset Management Association (Sfama).

**Dr. Alfredo Gysi**, Präsident des Verwaltungsrates der BSI AG und Präsident des Verbandes der Auslandsbanken in der Schweiz.

**Dr. Pierin Vincenz**, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe.