

Ein Wiederaufleben der Bankfilialen ohne Arbeitsplatzstabilität

Bericht für die globale Gewerkschaft UNI Finanz



Level 12
330 Collins Street
Melbourne Victoria 3000 Australia

Telephone: +61 3 9613 0930
Facsimile: +61 3 9613 0900
info@melbournecentre.com.au

Kurzfassung

In den 1990er Jahren haben die Banken in Australien und Neuseeland die Zahl ihrer Filialen und ihrer Mitarbeiter stark reduziert und die Rolle und den Status der Bankfilialleiter zurückgestuft. Die Deregulierung des Finanzsektors, der technologische Wandel und der verschärfte Wettbewerb haben zu dieser Entwicklung beigetragen. Gleichzeitig unterschätzten die Banken jedoch auch die Bereitschaft der Kunden, Geschäftsmodelle zu akzeptieren, in denen direkte persönliche Beziehungen in den Hintergrund gedrängt wurden. Der Ruf der Banken litt, ebenso wie der soziale Status des Filialleiters, dessen Rolle sich heute weitgehend auf die eines operativen Managers und Verkaufsleiters beschränkt und der nicht mehr die finanziellen Entscheidungsbefugnisse der vergangenen Jahre besitzt.

Seit einiger Zeit beobachtet man bei den australischen Banken (die auch den neuseeländischen Markt beherrschen), dass sie sich von dieser Strategie lösen. Die Vorzüge, bzw. die Notwendigkeit von Beziehungen in Finanzfragen, die durch elektronische Überweisungsmethoden ergänzt und nicht ersetzt werden, sind heute allgemein anerkannt. Die Zahl der Bankfilialen hat sich nun offenbar stabilisiert, und den Filialleitern wurden wieder mehr finanzielle Entscheidungsbefugnisse übertragen.

Der Binnenarbeitsmarkt ist jedoch weiterhin starken Veränderungen unterworfen. Die Beschäftigungssicherheit ist wesentlich geringer, und der berufliche Aufstieg ist häufig mit einem Wechsel der Bank verbunden. Akademische Qualifikationen gewinnen an Bedeutung, mit spezifischer firmeninterner Fachausbildung, anstelle von allgemeinen Finanzsektor-Kompetenzen. Die Lohnstrukturen haben sich entsprechend verändert. Die Beschäftigungsmöglichkeiten wurden durch die neuen Methoden der Finanzdienstleistungserbringung, einschließlich Outsourcing, Auftragsvergabe, Consulting und Franchising, ebenfalls betroffen. Während die Zahl der Festangestellten in Banken rückläufig ist, nimmt der Anteil der Personen, die mit den Banken individuelle Dienstverträge aushandeln, ständig zu. Diese Entwicklung ist für die Gewerkschaften mit Chancen, jedoch auch mit Herausforderungen verbunden.

Einleitung

Seit Beginn der 1990er Jahre haben die Banken in Australien und Neuseeland die Zahl ihrer Mitarbeiter und Filialen stark reduziert, während die Bedeutung der Banken gemessen an ihrem Vermögen im Vergleich zum BIP zum Beispiel im Verlauf der Jahre stark stieg. Auch die Rentabilität der Banken hat sich seit Anfang der 1990er Jahre deutlich verbessert. Diese Trends hatten nachhaltige Folgen für Kunden und Bankangestellte und führten zu wachsender Besorgnis in der Öffentlichkeit. Die in diesem Zusammenhang durchgeführten Untersuchungen der Regierung (SCEFPA, 1999, PJCCFS, 2004) bezogen sich in erster Linie auf den zunehmend beschränkten Zugang zu Bankdienstleistungen der Landbevölkerung, jedoch kaum auf die ebenfalls schwerwiegenden Folgen für die Bankangestellten und ihre beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten im Bankgewerbe.

Die Erfahrungen der 1990er Jahre müssen mit einer Reihe tief greifender Veränderungen auf den Bank- und Finanzmärkten in Australien (und weltweit) in Verbindung gebracht werden. Dazu gehören die Finanzsektor-Deregulierung, rasche technologische Entwicklungen und Fortschritte im Telekom-Bereich, ein verschärfter Wettbewerb, Strukturwandel im Banksektor und neue demographische Trends (und die daraus resultierenden Kundenwünsche im Bereich der Finanzdienstleistungen). In der nachfolgenden Diskussion werden wir feststellen, dass diese Faktoren u. a. zu den in den Bank-Geschäftsmodellen und auf den internationalen Bank-Arbeitsmärkten seit den 1990er beobachteten Veränderungen beigetragen haben.

Es bestehen nun allerdings Anzeichen dafür (auch in öffentlichen Stellungnahmen einiger Banken), dass sich diese rückläufige Entwicklung im Bereich der Bankfilialen in den letzten Jahren verlangsamt hat und die Banken ihre Politik, die darin bestand, Status, Verantwortung und Unabhängigkeit der Filialleiter einzuschränken, nicht weiter verfolgen.

Die Banken haben auch die Bereitschaft der Kunden, die ihnen aufgezwungenen neuen Service Delivery- und Akquisitions-/ Produktverkaufs-Modelle zu akzeptieren, unterschätzt. Die Veröffentlichung einer offenbar unaufhaltsam ansteigenden Rentabilität der Banken hat sich zudem sehr negativ auf den sozialen Ruf der Banken (und ihrer Geschäftsführung) ausgewirkt, ebenso wie die öffentliche Anerkennung ihrer Strategien zur Fernhaltung einkommensschwacher Kunden. Die Kundenzufriedenheit bei den Banken ging zwischen 1997 und 2001 von 70 bis 80 Prozent auf 60 Prozent oder weniger zurück (Moullakis, 2006). Im Gegensatz dazu sind die außerordentlichen Kursgewinne (in der Größenordnung von 20% pro Jahr für die größten Banken zwischen 1995 und 2005) ein Zeichen dafür, dass die Investmentmärkte die neuen Geschäftsmodelle und die daraus resultierende erhöhte Rentabilität begrüßen.

Der leichte Aufschwung in Bezug auf die Zahl und die Bedeutung des Filialnetzes darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass zahlreiche Veränderungen, die die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen in Banken betreffen, offenbar permanenteren Charakter haben. Mit den umfassenden Personalabbauprogrammen endet nun auch die Vorstellung, dass die Bank eine "lebenslange" Beschäftigung bieten kann. Technologische Veränderungen verlangten neue Kompetenzen der Angestellten und führten dazu, dass viele Aufgaben nicht länger intern von ausgeführt werden mussten (oder ausgelagert werden konnten). Führungsstrukturen und die Übertragung von Verantwortung haben sich mit den Veränderungen bei den Produkt-Vertriebs-Konzepten und dem erkannten Nutzen zentralisierter Informationsgewinnungs- und Entscheidungs-Modelle gewandelt.

Die herkömmliche Auffassung, dass der Filialleiter einen komparativen Vorteil in Bezug auf Informationen über Kunden und Bankprodukte besitzt, der ihm bedeutende finanzielle Entscheidungsbefugnisse überträgt, hat sich seit den 1990er Jahren grundlegend gewandelt. Kundeninformationen können in Datenbanken für Management- und Marketing-Zwecke zentralisiert werden. Spezialisiertes, nicht in den Filialen tätiges Personal kann mit der Führung der Konten wichtiger Kunden beauftragt werden. Man geht davon aus, dass Produktspezialisten besser in der Lage sind, Kunden über die jeweiligen Vorteile der Ende der 1980er auf den Markt gebrachten breiten Palette von Produkten zu informieren. Verrechnungspreisgestaltung und Aktivitäten, die auf Kostenrechnungssystemen basieren, sind für die Mittelzuteilung und Preisfindung in der ganzen Bank ausschlaggebend und identifizieren Tätigkeiten und Kunden, die für die Bank eine Wertsteigerung, bzw. eine Wertverminderung zur Folge haben. Vor diesem Hintergrund verlagerte sich die Rolle des Bankmanagers zusehends in den Bereich des operativen Managements und die Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten im bestehenden Kundenkreis.

Während man früher den Eindruck hatte, dass der Filialleiter im Rahmen bestimmter Vorgaben des Hauptsitzes eine "Mini-Bank" führt, hat sich seine Funktion gewandelt: er ist heute vielmehr Betriebsleiter und Verkaufsdirektor mit einem beschränkten Mandat. Aufgrund der Entwicklungen der Produkt-Komplexität, des Informations-Management und der Kalkulations- und Preisfestsetzungs-Methoden liegen die Vorteile solcher Veränderungen auf der Hand, die unmittelbar im Gewinn, in den Kosten und in der Risikobereitschaft ihren Niederschlag finden.

Die Risiken sind jedoch erheblich. So zum Beispiel die möglichen negativen Auswirkungen auf die zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen den Kunden und der Bank, was nachhaltige indirekte Folgen für die Kundengewinnung und Kundenbindung, bzw. Kundentreue haben kann. Eine weitere Gefahr besteht für die Motivation und das Engagement des Personals der Filialen mit einem entsprechend negativen Einfluss auf die Kundengewinnung und Kundenbindung.

Deshalb versuchen die Banken heute, ein Gleichgewicht zwischen diesen widersprüchlichen Auswirkungen zu finden, was für die künftige Rolle des Filialleiters der Zukunft entscheidend sein wird. In diesem Sinne wird die Politik der 1990er Jahre, die darin bestand, den Kunden vielmehr an die Bank als an seine Filiale zu binden, grundsätzlich überdacht.

Das nachfolgende Kapitel gibt einen kurzen Überblick über Entwicklung in der Struktur australischer und neuseeländischer Finanzmärkte; er dient als Hintergrund für die anschließende Analyse. Anhand von Statistiken werden Trends in der Beschäftigungs- und Filialentwicklung im Banksektor der beiden Länder aufgezeigt, gefolgt von einer Erläuterung der Strategien, die die großen Banken in Bezug auf Distribution/Produktangebot verfolgen. Schließlich werden die Implikationen für den einheimischen Arbeitsmarkt im Banksektor geprüft, teilweise gestützt auf Interviews mit Personen, die von den Entwicklungen direkt betroffen waren, und mit Beobachtern.

Australische und neuseeländische Finanzmärkte im Überblick

Der australische Finanzmarkt wird seit langem von den vier "Großen" (ANZ, CBA, NAB und Westpac) beherrscht, die im Juni 2005 73% der gesamten Bankvermögenswerte auf sich vereinigten. (Andere zugelassene Depositenbanken (ADI) sind Kreditgenossenschaften und Bausparkassen mit Vermögenswerten, die weniger als 3% derjenigen der Banken ausmachen. Die Zulassung ausländischer Banken geht auf das Jahr 1983 zurück, was zu einer Zunahme

der Banken und der Gesamtzahl der Bankfilialen sowie zu der Umwandlung vieler regionaler Bausparkassen in den 1980er und den frühen 1990er Jahren in Institute mit Bankstatus führte. Im Gegenzug erlitten mehrere staatliche Banken mittleren Umfangs zu Beginn der 1990er Jahre massive Verluste und wurden von größeren Banken übernommen (was eine Rationalisierung des Filialnetzes bewirkte). Viele der neuen regionalen Banken waren später ebenfalls an Fusionen oder Übernahmen (untereinander oder mit den 'Großen') beteiligt.

Der australische Banksektor ist seit Beginn der Deregulierung in den 1980er Jahren massiv gewachsen (das Bankvermögen als Verhältniswert des BIP p.a. erhöhte sich von 15% in 1980 auf 61% in 1990 und betrug 147% im Juni 2005. Vergleichsweise wuchs der dem Finanz- und Versicherungssektor zugeschriebene BIP-Anteil von etwas über 5% zu Beginn der 1980er Jahre auf fast 7% in 2005 an). In den 1980er Jahren kam dies in der übermäßigen Kreditgewährung auf den vor kurzem deregulierten Märkten zum Ausdruck, was Anfang 1990 zum Ausbruch einer Bankkrise führte, als zwei große Banken aufgrund namhafter Verluste in Schieflage gerieten. In den 1990er Jahren haben die Banken ihre Bilanzen mit durchgreifenden Kostensenkungsmaßnahmen und durch die Erhöhung der Gebühren und der Zinsspanne saniert (womit sie zeigten, dass sie in Bereichen wie Wohnungsdarlehen immer noch eine starke Marktposition besitzen), was hohe Gewinnen und eine (wachsenden) Kapitalbildung erlaubte.

Trotz unvermindert hoher Gewinnraten führten mehrere Faktoren zu einer Rückkehr der Zinssätze auf ein normales Niveau. Der Wettbewerb von Seiten der wachsenden Zahl von Hypotheken-Anbietern (Makler) ist nur ein Beispiel für das veränderte Arbeitsumfeld von Bankfilialen (einige Banken beschaffen mehr als ein Drittel der Hypotheken auf diese Weise). Von großer Bedeutung war auch die Zunahme der wettbewerbsorientierten Wertpapiermärkte (einschließlich hypothekarisch gesicherter Wertpapiere in Verbindung mit der Tätigkeit von Hypotheken-Anbietern), aufgrund des nach Einführung der obligatorischen Rentenbeiträge im Jahre 1993 enormen Anstiegs der verwalteten Gelder. Die stärkere Betonung der Vermögensverwaltung und die von Kunden verlangte Fachberatung (auch in komplexen Steuer- und Rentenanspruch-Fragen) durch Finanz-Berater/Analysten sind für die veränderte Rolle der Filialleiter mitverantwortlich.

Für die unvermindert hohe Rendite der Banken bei einem relativ niedrigen Zinsniveau waren mehrere Faktoren ausschlaggebend. Zu diesen Faktoren gehörten höhere Bankgebühren-Erträge, die auch mit den sprunghaft angestiegenen elektronischen Zahlungsdiensten erzielt wurden (für die Rolle der Filialen ebenfalls von Bedeutung), sowie Kosteneinsparungen dank Arbeitskostensenkung (Outsourcing) und Einsatz neuer Technologien.

Die Finanzmarktentwicklung Neuseeland verlief in etwa den gleichen Bahnen wie diejenige in Australien, was angesichts der zunehmenden Beherrschung dieses Marktes durch Filialen oder Zweigstellen großer australischer Banken nicht weiter erstaunt. Zu Beginn des Jahres 2006 zählte man 16 eingetragene Banken, wobei die vier größten (Eigentum der vier 'Großen' in Australien) rund 85% der gesamten Bankvermögenswerte auf sich vereinigen. Nach der Deregulierung in den 1980er Jahren kauften die australischen Banken (die auf dem neuseeländischen Markt wichtige Akteure sind) mehrere lokale Banken auf, und im Dezember 2003 übernahm ANZ eine der vier größten Banken, die National Bank of New Zealand, von der Lloyds TSB. Drei kleine Retailbanken (TSB, Kiwibank (Eigentümerin: NZ Post Ltd) und die in australischem Besitz befindliche St George NZ (Superbank) sind neben den ausländischen Banken im Firmenkundengeschäft tätig.

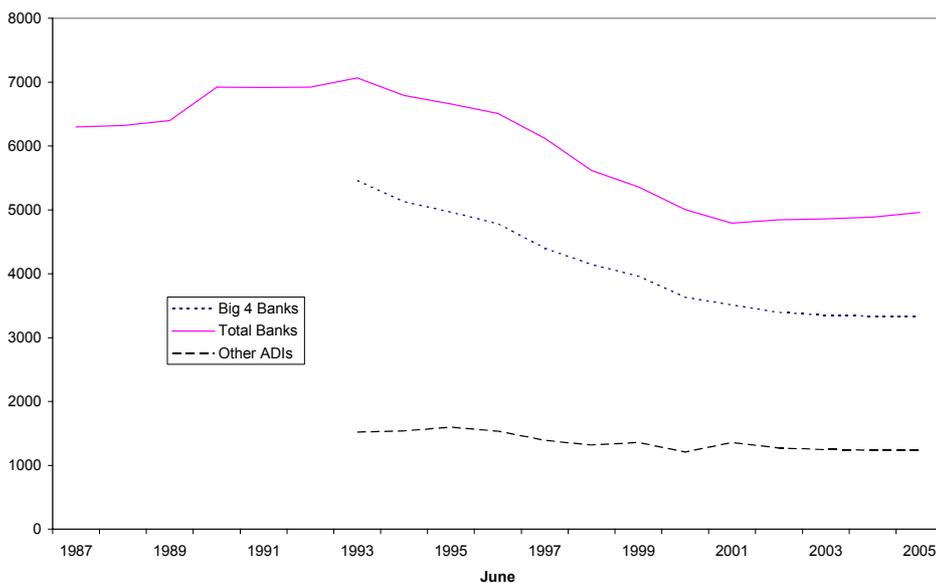
Wie in Australien sanken die Netto-Zinssätze (von rund 3.5% Anfang der 1990er Jahre auf rund 2.5% in 2005); gleichzeitig verringerten sich die betrieblichen Aufwendungen von rund 70% der Einnahmen auf weniger als 50%. Die durchschnittliche Rentabilität der Banken hatte 2003 mit 1.4% des Vermögens einen Höhepunkt erreicht, war jedoch mit rund 1,1% des Vermögens im Jahr 2005 immer noch relativ hoch. (RBNZ, 2005).

Filial- und Beschäftigungstrends anhand von Zahlen veranschaulicht

Die nachfolgenden Statistiken veranschaulichen die rückläufige Entwicklung des Filialnetzes und der Beschäftigung im Banksektor Australiens mit aller Deutlichkeit. Fig. 1 zeigt, dass die Zahl der Bankfilialen seit Anfang der 1990er Jahre stark gesunken ist, nachdem in den 1980er Jahren als Folge der Umwandlung von Bausparkassen in Banken und der Zulassung ausländischer Banken eine leichte Zunahme beobachtet worden war. Insgesamt aber weist die Kurve, die die Zahl der Filialen pro Einwohner zum Ausdruck bringt, seit Anfang der 1970er Jahre stets nach unten (RBA, 1996)

Fig.1

Filialen von Banken und anderen zugelassenen Depositenbanken (ADI) Filialen, Australien: 1987 – 2005^a



(a) Vor 1989 betrieben die Banken getrennte Geschäftsbanken und Sparkassen, die bezeichnenderweise die Bankfilialen teilten. Diese Kette wurde 2001 nach einer Veränderung des Inkasso gelöst. Quelle: Reserve Bank of Australia

<http://www.rba.gov.au/Statistics/OP8ExcelFiles/3-7c.xls>

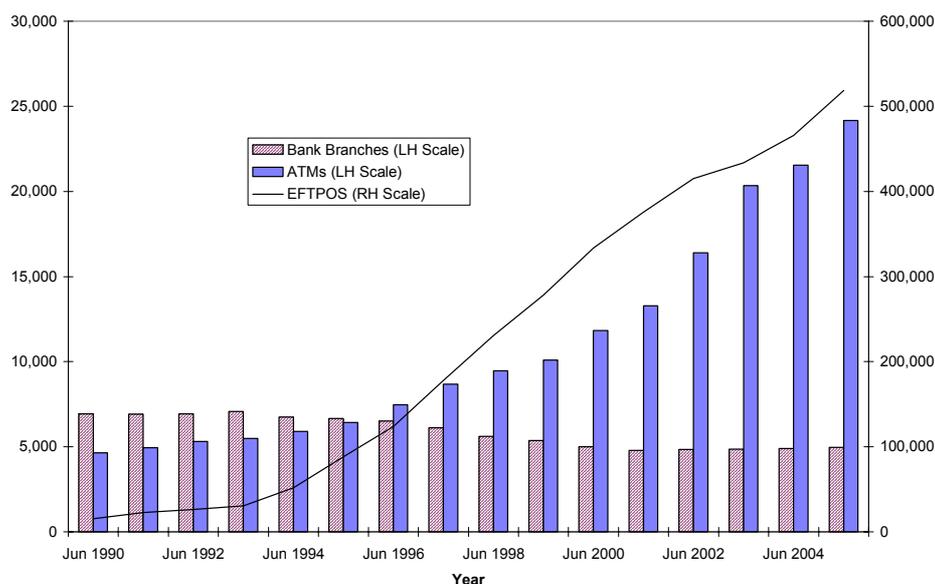
<http://www.rba.gov.au/Statistics/Bulletin/C07hist.xls>

Die wirtschaftliche Bedeutung der Bankfilialen wurde von der Zunahme alternativer elektronischer Zahlungsmethoden zu Beginn der 1990er Jahre maßgeblich beeinflusst. ATM and EFTPOS-Terminals sind heute stark verbreitet (siehe Fig. 2).

Die Entwicklungen seit 2000 sind ganz besonders interessant. Wie Tabelle 1 zeigt, verringerte sich die Zahl der Filialen der vier 'Großen' bis 2004 ständig, stabilisierte sich dann aber (und

nahm in einigen Fällen sogar wieder leicht zu). Im Gegensatz dazu verzeichnete die Bendigo Bank (mit ihrem "Community Banking"-Modell, das später behandelt wird) einen deutlichen Anstieg der Filialen, der den Rückgang bei anderen Banken mehr als wettmachte. Ebenfalls zu erwähnen ist die Zunahme der Verkaufsstellen außerhalb von Filialen (durch Agenturvereinbarungen) - eine Reaktion der Banken auf die Kritik der Öffentlichkeit in Verbindung mit der Schließung von Filialen.

Fig. 2
Zugang zu Zahlungssystemen in Australien: 1990-2005



Quelle: <http://www.rba.gov.au/Statistics/Bulletin/C07hist.xls>

Tabelle 1
Anzahl Bankfilialen seit 2001

Bank	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005
ANZ	755	728	729	730	734
Bendigo	180	329	353	390	407
CBA	1053	1008	1004	1003	1006
NAB	896	841	793	787	786
St George	387	383	381	364	340
Westpac	806	820	820	816	814
Alle Banken					
Filialen	4789	4843	4858	4888	4960
Verkaufsstellen (pers. Kontakte)	n.a.	n.a.	7873	7975	8225

Quelle: APRA: ADI Points of Presence (versch. Ausgaben)
<http://www.apra.gov.au/Statistics/Points-of-Presence.cfm>

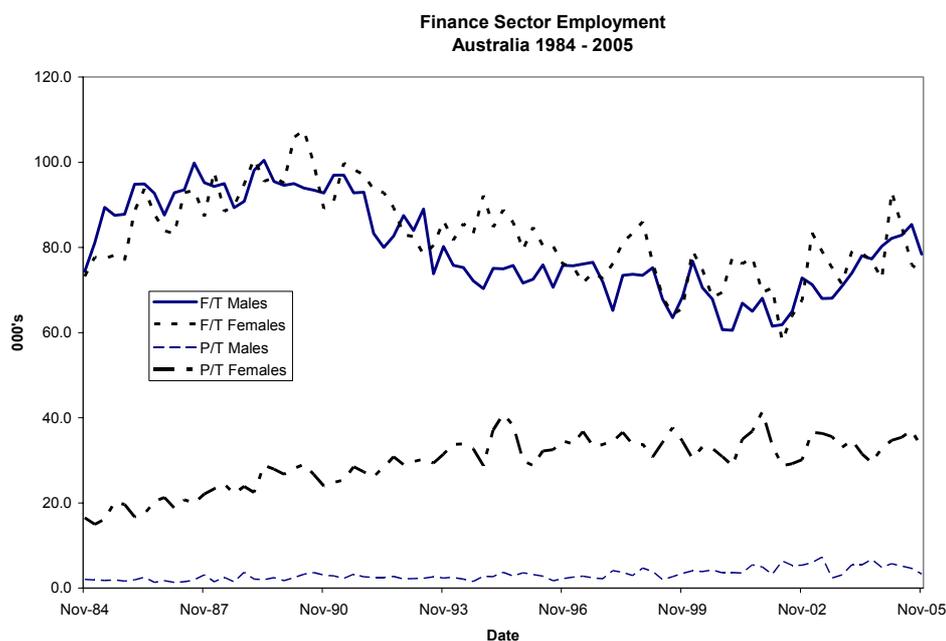
Ähnliche Trends lassen sich auch in Neuseeland beobachten. Matthews berichtet, dass die Zahl der Bankfilialen zwischen 1993 und Ende 1998 von 1510 auf 976 in 1993

zurückgegangen ist und weiter sinkt (Matthews - 2000, S. 3). Dieser rückläufigen Entwicklung wurde 2002 Einhalt geboten, insbesondere dank der Kiwibank, die bis Ende jenes Jahres etwa 280 Filialen eröffnet hatte. Zwischen 1994 und 2004 ging die Gesamtzahl der gewerkschaftlich organisierten Filialen großer neuseeländischer Banken (die 70% der Bankvermögenswerte auf sich vereinigen) um 50 Prozent (von 1360 auf 678) zurück. Offenbar hat sich die Lage nun etwas stabilisiert, und mindestens eine Bank hat öffentlich bekannt gegeben, dass sie neue Filialen eröffnen werde, um 'der wachsenden Nachfrage der Kunden nach einem besseren Zugang zu Filialen und nach Kontakten mit dem Bankpersonal zu entsprechen' (ANZ, 2004).

Eine Interpretation von Beschäftigungstrends im australischen und neuseeländischen Banksektor ist sehr schwierig, da zuverlässige Daten fehlen. Die Daten über die Beschäftigung in Vollzeitäquivalenten für die vier großen Banken sind in deren Jahresberichten enthalten, umfassen aber lokales und internationales Personal. Die Beschäftigungsstatistiken des 'Australian Bureau of Statistics' sind nach Geschlecht und Voll-/Teilzeitbeschäftigung gegliedert, berücksichtigen aber auch im Nicht-Banken beschäftigte Finanzsektorangestellte.

Fig. 3 zeigt die Gesamt-Beschäftigungsdaten für den Finanzsektor Australiens von 1984 bis 2005, aus denen mehrere Trends ersichtlich sind. Erstens die starke Präsenz weiblicher Teilzeitkräfte, und zweitens der ständige Rückgang des Vollzeitbeschäftigung zwischen Anfang der 1990 und dem erneuten Aufschwung zu Beginn des Jahres 2000.

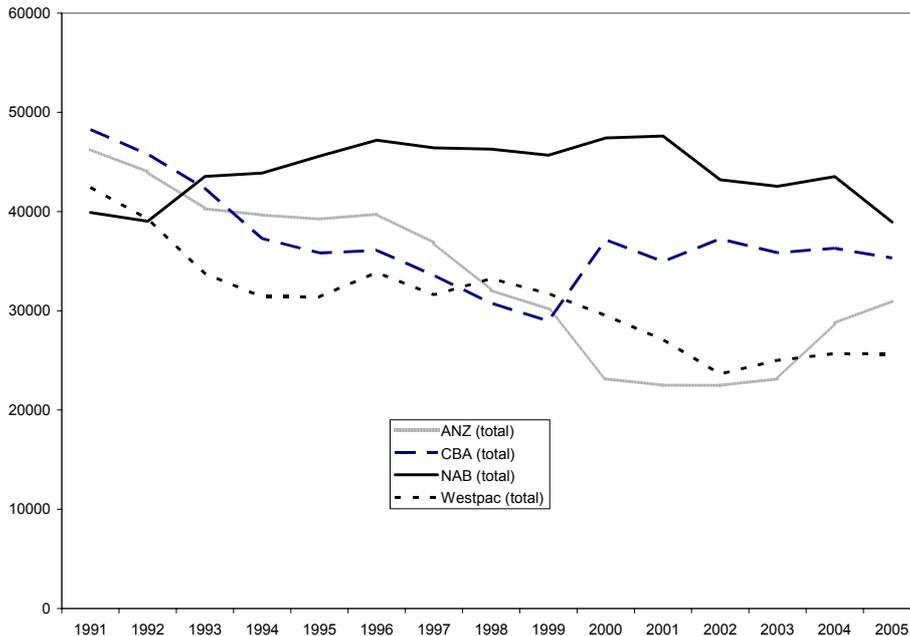
Fig. 3
Beschäftigung im Finanzsektor



Quelle ABS. 6291.0.55.001 Labour Force, Australia, Tab. 06.

Fig. 4 veranschaulicht die Beschäftigung in Vollzeitäquivalenten in den großen Banken. Die Zahlen entsprechen dem Rückgang der Beschäftigung im Finanzsektor Australiens in den 1990er Jahren (nach Berücksichtigung der Auswirkungen von Übernahmen und Veränderungen der Tätigkeiten im Ausland).

Fig. 4
Wichtigste Beschäftigungstrends in den großen Banken: 1991-2005



Quelle: Banken-Jahresberichte und KPMG-Erhebung über die Resultate von Finanzhäusern.

Die Entwicklungen in Neuseeland sind vergleichbar: die Zahl der Beschäftigten in gewerkschaftlich organisierten neuseeländischen Großbanken ging zwischen 1989 und 2004 um ein Drittel (von 27'708 auf 18'667) zurück.

Ein Vergleich von Entwicklungen in Australien und Neuseeland mit Entwicklungen im Ausland ist sehr aufschlussreich. Die Reserve Bank of Australia (RBA, 1996) stellte fest, dass Australien gegenüber 12 Industriestaaten in Bezug auf die Zahl von Bankfilialen pro Einwohner sowohl 1983 als auch 2004 an dritter Stelle stand (weit hinter Belgien und der Schweiz). Bei den Zugangsstellen zu Zahlungssystemen (bei denen auch Sparkassen und Postämter berücksichtigt wurden), stand Australien an fünfter Stelle. Matthews (2000) sammelte Daten aus neun Industrieländern für 1998 und stellte fest, dass Australien und Neuseeland den 4., bzw. 5. Rang in Bezug auf Bankfilialen pro Einwohner einnahmen (d.h. hinter Belgien, Schweden und der Schweiz zurück lag). Bei einer Berücksichtigung von Filialen anderer Sparinstitute fiel Neuseeland auf den 8. Rang zurück (während Australien auf den 3. Rang vorstieß) - ein klarer Beweis, dass die Banken im Finanzsystem Neuseelands im Vergleich zu anderen Sparinstituten eine beherrschende Stellung einnahmen.

In der Gruppe der 11 Industrieländer rückte Australien in der Bezugsperiode 1995 - 1999 in Bezug auf EFTPOS (electronic funds transfer at point of sale)-Terminals pro Einwohner vom 7. auf den 1. Platz und bei den Geldausgabeautomaten (ATM/Cash Dispenser) vom 8. auf den 7. Platz vor. Vor allem die EFTPOS-Terminals pro Einwohner stiegen in Australien sprunghaft an, und zwar von 4'684 auf 13'998, im Vergleich zu einer durchschnittliche Zunahme in anderen Ländern von 5'161 auf 9'509.

Wie bereits erwähnt, sind zuverlässige Zahlen nur schwer erhältlich, doch gewinnt man den Eindruck, dass die Zahl der Bankfilialen auch in anderen Ländern sank, allerdings nicht im gleichen Umfang wie in Australien und Neuseeland.

Mögliche Erklärungen

Welche Gründe können für diese Entwicklungen angeführt werden und wie haben sie sich auf die Bankenkultur und Bankenstruktur ausgewirkt?

Mehrere Faktoren haben zu der Schließung von Banken und zum Beschäftigungsrückgang in den 1990er und zu Beginn des 21. Jahrhunderts beigetragen.

Bestimmte Wirtschaftskommentatoren weisen auf Folgen der Deregulierung im Finanzsektor hin. Australien hat Anfang der 1980er Jahre eine massive Deregulierung des Bankgewerbes eingeleitet, die den Wettbewerb anheizte und Kosten sparende Maßnahmen in der Form von Personalabbau zu einem zentralen Anliegen machte. Vor der Deregulierung (als Zinssätze und Dienstleistungen Vorschriften unterworfen und der effektive Zinsaufwand für Einlagen gering waren), bestand die Reaktion der Banken auf den Wettbewerb darin, ein umfassendes Filialnetz aufzubauen (um den Kunden einen Convenience-Service anstelle von höheren Zinsen zu bieten), das dann im deregulierten Umfeld nicht mehr gerechtfertigt war. Als die Banken noch geregelt waren, kämpften sie um Marktanteile durch ein Angebot zusätzlicher Dienstleistungen über ein umfassendes Filialnetz und nicht mit einem Preiskampf. (Kent & Debelle, 1999, S. 11). In den 1980er Jahren investierten die australischen Banken große Summen in Kostenrechnungssysteme (z.B. aktivitätsbezogene Kalkulationssysteme), was ihnen erlaubte, wichtige Kosteneinflussgrößen zu ermitteln und die Kosten auf die ganze Bank zu verteilen, um so die Voraussetzungen für gewinnbringende Kostensenkungen zu schaffen.

Die Deregulierung hat zudem Veränderungen in der Organisationsstruktur des Banksektors begünstigt. Lockere Kreditgewährungs-Standards in den 1980er Jahren haben zu Beginn der 1990er Jahre zu ernststen Problemen im australischen Banksektor geführt. Kostensenkende Maßnahmen in der Form von Filial- und Personalabbau waren eine der Antworten auf das Problem der geringeren Rentabilität, und die Zusammenschlüsse zwischen mehreren notleidenden staatlichen Banken hatten Rationalisierungen und Entlassungen zur Folge.

Die Gesamteffekt dieser Bank-Fusionen/-Übernahmen kam in den Sammelwerten mehrere Jahre lang nicht zum Ausdruck, da in den 1980er Jahren und zu Beginn der 1990er Jahre verschiedene Bausparkassen in regionale Banken umgewandelt wurden. Nach den anschließenden Fusionen und Übernahmen dieser regionalen Banken kam es zu weiteren Filialschließungen und Entlassungen.

Demographische Veränderungen spielten ebenfalls eine Rolle. In den letzten zwei Jahrzehnten fand in Australien eine bedeutende Wanderung aus Landgebieten in Stadtgebiete statt. Da die Fixkosten für Filialen bedeutend sind, war zu erwarten, dass die an Gewinnmaximierung interessierten Banken unrentable Filialen in Gebieten mit rückläufigen Bevölkerungszahlen schließen und den Umfang (und nicht unbedingt die Zahl) der Filialen in wachsenden, dicht bevölkerten Gebieten erhöhen würden. Und das taten sie auch, oft zum Ärgernis zahlreicher lokaler Gemeinschaften und Behörden, was die Regierung in mehreren Fällen veranlasste, Untersuchungen einzuleiten, um zu ermitteln, ob die Regionen Australiens noch über eine ausreichende Zahl von Bankfilialen verfügen (SCEPA, 1999, PJCCFS, 2004).

Von entscheidender Bedeutung waren zweifellos auch die technologischen Fortschritte. Einerseits eröffneten sie neue Möglichkeiten im Kundendienst. Zahlungen können höchst bequem über elektronische Vorrichtungen - ATMs EFTPOS, Telfon- und Internet-Banking - erfolgen. Wesentlich schwieriger war wohl die Entwicklung automatisierter Techniken zum

Beispiel für Kreditentscheidungen. Verbesserte Methoden der Informationseinholung und rasch verfügbare Kunden-Informationen (z. B. über Kredit-Büros) haben die Entwicklung automatisierter Kreditusage-Techniken erleichtert, den Wert des geistigen Kapitals und des Kunden-Fachwissens des Filialleiters aber gleichzeitig verringert.

Neue Technologien haben zudem den Weg für die Gewinnung neuer Geschäfte geebnet, beispielsweise über Hypothekemakler, die die Rolle von Bankfilialen und Filialleitern als Darlehensgeber schmälerten. Die Banken selbst griffen auf Hypothekemakler zurück, und dieser Sektor expandierte sehr stark nach dem starken Zuwachs der zu verwaltenden Gelder nach der Einführung obligatorischer Rentenbeiträge im Jahre 1993 und der verstärkten Nachfrage nach Anlagewerten (z.B. durch Wertschriften gesicherte Hypotheken, basierend auf Darlehen, die von Hypothekemaklern ausgegeben werden). Die Möglichkeit der Marktteilnehmer, Geld auf den Finanzmärkten zu beschaffen (und in jüngster Zeit mit elektronischen Mitteln auf den Retailmärkten), und dabei die Kosten für ein Filialnetz zu vermeiden, hat die Vorteile eines Filialnetzes als Mittel-(Einlagen) Beschaffungsstelle erheblich verringert.

Vielleicht war auch die Zeit für eine 'Wachablösung' gekommen, um einer neuer Generation von Bankmanagern Platz zu machen. Langjährige Angestellte hatten eine große Erfahrung im regulierten Bankensystem und ihren Beruf im Betrieb selbst gelernt, verfügten aber nicht über das technische Fachwissen (das höhere Fachschulen vermitteln), das für den Umgang mit dem in einem raschen Wandel befindlichen und zusehends komplizierten Finanzsystem erforderlich gewesen wäre. Neue Bedürfnisse der Kunden, die sich stärker an Vermögensverwaltung und Finanzplanungs-Beratung orientieren, haben den Handlungsspielraum des Filialleiters als Finanzberater in einer zunehmend komplexen Finanzwelt sicher weiter verringert. Wettbewerb und Deregulierung haben zudem die traditionelle Rolle des Filialleiters, den Kunden aufgrund von Kriterien wie Treue und Spartätigkeit Kredite zu gewähren, gegenstandslos gemacht.

In diesem Zusammenhang sind auch die Zulassungsvorschriften zu erwähnen, die die Regierung Australiens 2001 im Rahmen ihres Financial Services Reform Act eingeführt hat. Das Gesetz verlangt von Banken und anderen Finanzdienstleistern, sicherzustellen, dass ihre mit dem Verkauf von Finanzprodukten (auch Einlage) betrauten Mitarbeiter entsprechend geschult und diplomiert sind. Bei älteren Bankangestellten mit langjähriger Erfahrung im Finanzsektor haben die neue Verkaufskultur und die erforderliche Ausbildung und Zertifizierung als beglaubigte Verkaufsspezialisten oft dazu beigetragen, dass sich diese für eine andere berufliche Laufbahn entschieden.

Ganz allgemein führten technologische Entwicklungen zu einer Veränderung der wirksamsten Methoden der Ausübung bestimmter wirtschaftlicher Aufgaben, die zu der Banktradition gehörten. Gemäß der neuen Wirtschaftstheorie stellt das herkömmliche Filialnetz nicht mehr die ideale Formel dar, um die mit Zahlungsdiensten und dem Zugang zu Einlage- und Kreditdiensten verbundenen Kosten auf ein Minimum zu beschränken. Gleichzeitig hat sich das umfassende Informationsangebot, das Einzelpersonen in Bezug auf Möglichkeiten im Finanzbereich nutzen können (und das früher ein 'Quasi-Monopol' des örtlichen Filialleiters war), gewaltig vergrößert, ebenso wie die Nachfrage der Kunden nach Fachberatung in Bezug auf Risiken und Angemessenheit von Finanzprodukten unter gegebenen Umständen.

Für bestimmte Bankdienstleistungen ist das optimale Modell jedoch zweifellos nach wie vor der persönliche Kontakt zwischen dem Kunden und dem mit den Verhältnissen dieses Kunden vertrauten, zuständigen Bankangestellten, der in Kenntnis der Sachlage die treffende Antwort

geben kann. Praktisch alle australischen Banken machten in den 1990er Jahren den Fehler, diese Kundenbedürfnisse falsch zu beurteilen und ihre Mitarbeiter zu demoralisieren, indem sie Geschäftsmodelle einführten, die sich auf alternative Zahlungsmethoden/Vertriebswege und alternative Kreditzusage-Mechanismen stützten.

Bankstrategien und Filialnetze

Wie bereits erwähnt, unternahmen die australischen Banken große Anstrengungen, um das geeignete Geschäftsmodell in einem deregulierten, wettbewerbsorientierten und von ständigen technologischen Veränderungen geprägten Finanzsektor zu finden. Da es sich um Großbanken mit einer breiten Palette von Tätigkeiten handelte, mussten sie zum Beispiel folgende Fragen beantworten: Sollen der Spartenstruktur Regionen oder Produkte zugrunde liegen, oder eher Kundenkategorien (private, gewerbliche, Firmen-Kunden, usw.), welches ist das optimale Entscheidungsverfahren - zentralisiert/dezentralisiert und Übertragung von Befugnissen - und welches sind die wirksamsten Vertriebsmodelle für ein breites Kundenbedarfsfeld?

Wenn man sich auf die Rentabilität beruft, dann ist es den australischen Banken nach zahlreichen Experimenten in den letzten zwanzig Jahren gelungen, einige Antworten auf diese Fragen zu finden. Mit Hilfe von Management-Beratungsfirmen haben viele Großbanken ihre Organisationsstruktur (Gestaltung der Geschäftsbereiche, Berichterstattung, usw.) seit Anfang der 1980er Jahre verändert. Dieser Eindruck eines ständigen Wandels wurde noch verstärkt durch die Unentschlossenheit der Bankdirektoren, die sich fragten, ob sie der internationalen Expansion vor der Entwicklung des inländischen Markts Priorität einräumen sollten (und wenn ja, wie).

Eine gründliche Untersuchung der Veränderungen der Strategien und Organisationsstrukturen einzelner Banken in den letzten zwanzig Jahren und der damit verbundenen Motive würde die Zielsetzung dieses Berichts übersteigen (siehe O'Connell (1999) - a review of the 1990's experience, und Sikora (2001), doch sind sie von entscheidender Bedeutung für das Verständnis der neuen Rolle der Bankfilialen und der Filialleiter bei der Vertriebsleistung und in den hierarchischen Strukturen der Bank. Diese Veränderungen hatten und haben immer noch tief greifende Folgen für die Bankangestellten, und von diesem Wandel werden auch künftige Generationen von Bankangestellten in einem internen Arbeitsmarkt mit neuen Rahmenbedingungen betroffen sein.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über neuartige Vertriebswege, die die herkömmlichen Methoden ersetzen. Die australischen Banken steuern schließlich auf ein solches Modell hin, allerdings auf (fragwürdigen) Umwegen, ganz besonders hinsichtlich der Übertragung von Befugnissen. Kavanagh (1994) stellte in einem kurzen Überblick über die Filialbankentwicklung in Australien fest, dass die 'Filiale immer mehr als 'Money-Shop' und der Filialleiter als 'Marketing-Manager' betrachtet wird. Einige Banken (namentlich die ANZ) haben diesen Kurs schon früher als andere eingeschlagen und damit die für solche Veränderungen notwendigen zentralisierten Systeme eingerichtet.

Tabelle 2
Veränderte Banken-Vertriebs-Modelle

“Neuer Stil”	“Alter Stil”
<ul style="list-style-type: none"> • Marktorientierte Organisation mit Schwerpunkt auf der Gestaltung von Kundenbeziehungen und Brandingkompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Betonung des traditionellen Bankfachwissens”
<ul style="list-style-type: none"> • Preisgestaltung unter Berücksichtigung des Stellenwerts des Kunden für die Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Befugnisse in Funktion von Stellung und Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung des Entscheidungsprozess auf das 'Frontlinien' - Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchie- und funktionsbasierte Strukturen
<ul style="list-style-type: none"> • Flexible, teambasierte Organisationsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfache Schnittstellen, mehrere Beziehungsgestaltungspunkte
<ul style="list-style-type: none"> • Vielfache Kunden-Schnittstellen, ein einziger Punkt für die Gestaltung der Kundenbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Primäre Erfassung und Management nach Vertriebsweg und/oder Produkt
<ul style="list-style-type: none"> • Primäre Gewinnerfassung und Management nach Kunden und Kundensegment 	
<i>Quelle: KPMG Financial Institutions Performance Survey, 1997, S. 22</i>	

Der Motor für diese veränderten Vertriebsmethoden und Organisationsstrukturen war die IT-Revolution. Nach der Umstellung von alten auf neue Informationssysteme und -Verfahren war es den Banken möglich, Informationen über Kunden zu sammeln und zu analysieren, wobei eine retrospektive und prospektive Betrachtung ermöglicht wird. Analysen von Kundentransaktionen, verbunden mit Daten über bankinterne Kostenbestimmungsfaktoren erlaubten den Banken, die Rentabilität einer Beziehung mit einem bestimmten Kunden zu bewerten und die ihm belasteten Gebühren entsprechend anzupassen. Die neuen Möglichkeiten eines Bankgruppenvergleichs in Bezug auf die Inanspruchnahme (oder Nicht-Inanspruchnahme) von Bankprodukten durch einen Kunden schafften zudem zusätzliche Chancen, dem Kunden andere Produkte anzubieten und zu verkaufen. Die Zentralisierung der Informationsverarbeitung führte außerdem zu einer Neuorientierung der Filialtätigkeiten, die von Datenverarbeitungsaufgaben befreit wurden, um sich vermehrt dem Kundendienst zu widmen. Die Automatisierung von Kreditzusagen (mit Hilfe von neuer Technologie und Kreditbeurteilungs-Software) bewirkte schließlich eine unwiderrufliche Einschränkung des Entscheidungsspielraums auf der Ebene der Filialbankleitung, mit entsprechenden Folgen für die Gehälter der Filialleiter.

Weitere Gründe für die Veränderungen waren auch neue Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. Die neue Technologie eröffnete neue elektronische Vertriebswege, und die Banken versuchen, mit einer aggressiven Preispolitik die Kunden zu einem Umsteigen von den traditionellen Transaktionen zu den neuen elektronischen Methoden zu bewegen und rentable Kunden zu gewinnen. Deregulierung und Wettbewerb erlaubten den Kunden, gezielt die subventionierten Dienste auszuwählen. Die neu verfügbaren Finanzierungsquellen und neuen Dienstleistungen versetzten sie in eine viel stärkere Position gegenüber einem früher allmächtigen Filialleiter, der 'loyalen' Kunden Kredite zu einem zentral festgelegten Preis gewährte. Unter solchen Bedingungen war eine Organisationsstruktur erforderlich, in der eine Person eine globale Vision der Bedeutung eines Kunden für die Bank besaß und gewisse Befugnisse hatte, mit dem Kunden zu verhandeln, der aber diese Befugnisse mit einem entsprechenden Leistungsausweis gegenüber der zentralen Geschäftsleitung rechtfertigen musste. Zu diesem Zweck setzten die Banken spezialisierte Kredit-Manager und Privatkunden- bzw. Firmenkunden-Spezialisten ein, jedoch mit Methoden, die die elektronische Kommunikation in den Vordergrund stellten, so dass man eher vom 'unpersönlichen' Bankier

sprechen muss. Kunden, die daran gewöhnt waren, bei einem Besuch in der Filiale Antworten auf ihre Fragen zu erhalten, fühlten sich zusehends von der Bank distanziert. Das Resultat war eine Verschlechterung der Kundenzufriedenheit und nicht - wie erhofft - eine Verlagerung der Kundentreue von der Filiale zur Bank ganz allgemein.

Diese schwindende Kundenzufriedenheit hatte jedoch nur relativ geringe Folgen: Aufgrund der hohen Transfer- und Verwaltungskosten haben nur wenige Kunden die Bank gewechselt, wohl auch weil sie der Auffassung waren, dass keine Bank als 'kundenfreundlich' bezeichnet werden konnte. Eine der Großbanken brachte es auf den Punkt: "Die Leute mögen Banken nicht. Das ist eine unbestreitbare Tatsache". (Westpac - Jahresbericht 2001).

In diesem Zeitraum haben die australischen Banken mehrere strategische Veränderungen im Bereich der Vertriebsmethoden vorgenommen. In den Diskussionen über die Jahresberichte, insbesondere verschiedener Großbanken, zeigte sich mit wachsender Deutlichkeit, dass die Filial- und Kompetenz-Abbaustrategie der 1990er Jahr kontraproduktiv war. Die Banken waren (zu Recht) der Ansicht, dass Routine-Transaktionen und -Dienstleistungen (Zahlungen, Geldbeschaffung, Kreditbearbeitung) außerhalb der Filialen und ohne menschliches Dazutun abgewickelt werden können, gingen aber (zu Unrecht) davon aus, dass eine 'Beziehung' kein wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Bankmodells ist. (Diese Betonung des Transaktions-Banking auf Kosten der Beziehungen war auch im Umgang mit ihren Firmenkunden und institutionellen Kunden zu beobachten). Die Konvergenz der Interessen von Bankangestellten und Kunden in einem auf Beziehungen basierenden Modell (community unionism) bildete die Grundlage einer Kampagne, die die Finanzsektor-Gewerkschaft in jener Zeit gegen die Filialschließungen durchführte. (Siehe Cutcher - 2004).

Es wäre unverzeihlich, diese Diskussion abzuschließen, ohne den Fall der Bendigo Bank zu erwähnen; diese Bank hat eine innovative Strategie gewählt, die mit derjenigen der großen Banken kontrastiert. Bendigo Bank war eine regionale Bausparkasse, die sich 1995 in eine Bank verwandelte. Dieses im Vergleich zu seinen monolithischen Konkurrenten zweifellos besser auf Gemeinschaftsbedürfnisse abgestimmte Bankinstitut leitete eine ehrgeizige Strategie ein, mit der es sich Ressentiments der Gemeinschaft gegenüber Banken als Einrichtung zunutze machte und Finanzkapital anzog, um ein Filialnetz aufzubauen, zunächst in Gebieten, in denen die Großbanken Filialen geschlossen hatten. (Siehe Überblick Thomson& Abbott, 2000).

Die Strategie der Bendigo Bank bestand darin, "Gemeinschafts-Banken" zu schaffen, die als Franchiseunternehmen tätig sind, und einer Gruppe örtlicher Investoren/Aktionäre (in der Regel 200-300) im Franchiseunternehmen das Management und die Bereitstellung des physischen Kapitals zu übertragen. Bendigo Bank-Produkte werden von der Gemeinschaftsbank (mit eigenem Namen) angeboten; sie ist als Filiale der Bendigo Bank tätig, die die Preise für die Produkte festlegt und für die Leitung der Filialen verantwortlich zeichnet. Die Statuten umfassen Klauseln, die die Verteilung des Gewinns unter die örtlichen Aktionäre begrenzen und die Unterstützung von Gemeinschaftsaktivitäten vorschreiben.

Diese Strategie war sehr erfolgreich. Innerhalb von fünf Jahren wurden 170 Gemeinschaftsbank-Filialen eröffnet. Auch in Stadtgebieten, wo andere Banken gut vertreten sind, wurden Gemeinschaftsbanken verlangt und tatsächlich eröffnet. Einige andere Banken haben alternative Organisationsstrukturen mit Franchisesystemen eingeführt, doch ist keine so weit gegangen wie die Bendigo Bank (mit den damit verbundenen Folgen für die Beziehungen mit dem Personal und die Kontrolle über Branding und Vertriebsleistungsqualität).

Die Bendigo Bank-Initiative zeigt unter anderem, dass die großen Banken die Bereitschaft der Kunden, die von ihnen anfänglich geförderte Depersonalisierung der Bankaktivitäten hinzunehmen, überschätzt haben. Wie oben erwähnt, wurden diese Strategien später neu ausgerichtet. Die Zahl der Bankfilialen hat sich praktisch stabilisiert, doch hat sich ihr Charakter verändert, was auch bedeutende Folgen für die in den Filialen tätigen Bankangestellten hatte.

Bankmanager und interne Arbeitsmärkte

Die oben beschriebenen Veränderungen hatten nachhaltige Folgen für die Bankangestellten.

Der Filialleiter wurde in der Vergangenheit als ein 'Pfeiler der Gemeinschaft', als Berater, Vertrauter und sorgsamer Fondsverwalter betrachtet. In jüngerer Zeit wird er oft mit Immobilienhändlern oder Gebrauchtwagenverkäufern verglichen, was bezeichnend ist für seine neue Verkaufs- und Geschäftsförderungs-Rolle und das schwindende Vertrauen in die Qualität und die Unvoreingenommenheit seiner Ratschläge.

Erhebungen bestätigen diesen Prestige-Verlust in der Öffentlichkeit. Im Jahre 1985 nahmen Bankmanager in einer Erhebung über den Eindruck, den sie in der Öffentlichkeit im Bezug auf Ethik und Ehrlichkeit hinterlassen, unter 28 Berufen den dritten Rang (nach Ärzten und Zahnärzten) ein, wobei sie von 58% der Befragten unter der Rubrik "sehr hoch" oder "hoch" eingestuft wurden. (Roy Morgan Research, Berichterstattung E. Kazi, 2006). Bereits 1995 waren die Bankmanager auf nur noch 39% und an die 10. Stelle zurückgefallen, (während andere Berufe in der Regel Ränge gutmachten). 2005 kamen sie noch auf magere 35%, so etwa wie Rechtsanwälte und Meinungsforscher (die bekanntlich diese Daten einholen); in der Öffentlichkeit werden sie jedoch immer noch weit höher eingestuft als Immobilienhändler und Wagenverkäufer.

Die berufliche Laufbahn hat sich ebenfalls verändert. Banken boten in der Regel einen Job auf Lebenszeit; viele ältere Bankangestellte traten gleich nach Schulabschluss in eine Bank ein, und für den Aufbau ihrer Karriere war die Bank zuständig. Das ist heute nicht mehr der Fall. Es ist nicht mehr damit zu rechnen, dass der berufliche Aufstieg eines Angestellten über die einzelnen hierarchischen Stufen bei einem einzigen Arbeitgeber stattfindet. In den 1990er Jahren wurde die Laufbahnentwicklung zu einer persönlichen Angelegenheit, und die Banken begannen, verantwortungsvolle Posten mit Mitarbeitern zu besetzen, die ihre Qualifikationen und Erfahrungen außerhalb der Bank erworben hatten. Das von mehreren Bank-CEOs der jüngeren Zeit veranschaulichte Modell eines Jobs auf Lebenszeit in einer Bank, wo sie als Schalterbeamte begannen und über die einzelnen Führungsebene bis zur Spitze vordrangen, dürfte sich kaum reproduzieren. Heute sind gerade die außerhalb der Bank gewonnenen Erfahrungen zu einer zwingenden Voraussetzung für die Besetzung von Führungspositionen geworden, wodurch indirekt die Mobilität ehrgeiziger Angestellter stimuliert wird. Das 'traditionelle Modell des garantierten Arbeitsplatzes, der steilen Berufskarriere und der mit dem Aufstieg verbundenen Gehalts- und Bonussteigerungen hat einer neuen Geschäftsordnung Platz gemacht. Finanzdienstleistungsorganisationen haben heute flachere Strukturen, sie bieten unterschiedliche Laufbahnstrukturen und gewährleisten keine Aufstiegsmöglichkeiten und keinen Beschäftigungsschutz und Vergütungssysteme mehr'. (Waite 1997).

Gleichzeitig investieren die Banken große Summen in die Kompetenzförderung und die Schaffung einer spezifischen Unternehmenskultur, mit der sich die Angestellten identifizieren, und sie erkennen damit, dass die besonderen kennzeichnenden Merkmale der Banken nicht ihre Produkte sind, sondern die Qualität und Betriebsloyalität ihrer Mitarbeiter und folglich die

Qualität des Kundendienstes und die Zufriedenheit der Kunden, und damit ihr Image in der Öffentlichkeit. Damit ist auch die Erkenntnis verbunden, dass in einem wettbewerbsorientierten Finanz-System die Produktinnovation im besten Fall dem Initiator Vorteile gibt und die Nachahmer rasch zur Stelle sind. Die Aufrechterhaltung bedeutender Preisunterschiede ist auf die Dauer nur schwer möglich, da alle Konkurrenten Zugang zu der gleichen Technologie haben und erfolgreiche Innovationen in anderen Organisationen problemlos kopiert werden können.

Die großen Ausbildungs- und Kompetenzförderungs-Programme mit viel versprechenden Namen wie 'Ausbruch' und 'Durchbruch' sind weit verbreitet und haben zum Ziel, den Bankangestellten das für die Gestaltung ihrer eigenen Laufbahn und die Aneignung von Führungseigenschaften notwendige Rüstzeug zu geben und gleichzeitig ihre Betriebsloyalität zu entwickeln. Das doppelte Anliegen der Banken, einen internen Bankarbeitsmarkt, auf dem Außenstehende die erfolgreichsten Kandidaten für höhere Posten sind, und die Ermutigung der Betriebsloyalität miteinander in Einklang zu bringen, stellt für sie weiterhin eine Herausforderung dar.

Man beobachtet in der Tat eine gewisse Spannung in der heutigen Struktur der Bank-Ausbildungsprogramme und der Struktur des Arbeitsmarktes. In der Vergangenheit vermittelten die Banken den Angestellten im Hinblick auf eine lebenslange Beschäftigung durch einen Arbeitgeber vor allem allgemeine (übertragbare) Branchenkenntnisse. Heute wird der Akzent viel mehr auf firmenspezifische (nicht übertragbare) Qualifikationen für mobilere Angestellte mit geringerer Beschäftigungssicherheit gelegt.

Dies hat unter anderem zu Änderungen in den Gehaltsstrukturen geführt. Früher boten die Banken Beschäftigungsschutz, die von ihnen gezahlten Löhne waren jedoch geringer als die, die in anderen Branchen für vergleichbare Jobs gezahlt wurden. Für die Gehälter waren Alter, Dienstjahre und Verantwortung ausschlaggebend.

Im Zuge der Deregulierung des australischen Arbeitsmarktes in den letzten zwanzig Jahren wären aber zwangsläufig Veränderungen in der Lohnpolitik eingetreten, mit geringen Überlebenschancen für die Lohnstrukturen im alten Stil, da im deregulierten Finanzsektor immer mehr Möglichkeiten bestehen, qualifiziertes, gut ausgebildetes Personal zu finden.

In den 1990er Jahren gingen die Banken immer häufiger zu Leistungslohnsystemen über - wobei sich aber die Leistungsbemessung als problematisch erwies. Auf der Ebene der Filialen entsteht bei einer Konfrontation von Leistung und Verkaufszielen die Gefahr, dass die Motivation des Personals und die Bedürfnisse der Kunden voneinander getrennt werden. In hoch spezialisierten Funktionen, in denen Auswirkungen von Entscheidungen erst Jahre später Früchte tragen, kann eine Leistungsbewertung ganz besonders schwierig sein. Die Banken wenden sich vermehrt Performance-Bemessungskriterien wie der wirtschaftlichen Wertschöpfung zu, die in der ganzen Bank zur Anwendung kommen, wobei aber die Zweckmäßigkeit solcher Kriterien im Umgang mit Entscheidungen, die nur langfristige Resultate produzieren, höchst problematisch ist. Eine wichtige Entwicklung ist auch die Förderung der Aktienbeteiligung der Angestellten, mit der erreicht werden soll, dass sie sich für die langfristige Performance der Bank einsetzen.

Die Veränderungen der 1990er Jahre haben bewirkt, dass die Bankangestellten nur noch mit einer Vielfalt von Kompetenzen auf den Finanzmärkten des Landes eine Zukunft haben und wettbewerbsfähig sind. So sind Hochschul-Qualifikationen (und andere) erforderlich, um weiter zu kommen, als ein Filialleiter, und bei Einstellungen werden Akademikern im häufiger bevorzugt. Die Bezüge von Spezialisten für Kundenbeziehungen und Entscheidungsträgern

sind heute vergleichbar mit denen in anderen Branchen, wobei diese Festlohn- und Leistungslohn-Elemente umfassen.

Die Banken beschäftigen zwar seit langem Frauen, doch sind dies vor allem Teilzeitkräfte, die mit Büro-, Verwaltungs- und Kundendienst-Aufgaben betraut sind. Man sagt der Bankbranche eine im Vergleich zu anderen Bereichen konservativere Haltung bei der Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Beschäftigung nach. In den leitenden Funktionen und auf den obersten Führungsetagen sind die Frauen nach wie vor äußerst schwach vertreten, während die Angestellten in den Filialen heute mehrheitlich Frauen sind.

Die Veränderung der Rolle des Filialleiters (den man vielleicht als Geschäftsverwalter bezeichnen könnte), der heute stärker mit 'operativem' als mit 'finanziellem' Management (Kreditzusagen, Finanzberatung, Kundenbeziehungen) betraut ist, hat sich nur oberflächlich auf die Vertretung von Frauen in Führungsfunktionen ausgewirkt. Nach der 'Herabstufung' der Rolle des Filialleiters in den 1990er Jahren hat die Zahl der Frauen in dieser Funktion zugenommen, die jedoch wie gesagt, heute eher Aufsichts- und Führungsaufgaben und nicht mehr Finanz-Management-Aufgaben umfasst.

Die Banken werden jedoch in der Zukunft die Rolle der Filialen und der Filialleiter erneut überdenken müssen. Sie haben anerkannt, dass sie den mit Kundenbeziehungen betrauten Mitarbeitern gewisse Entscheidungsbefugnisse überlassen müssen, um den Kunden ein Produkt zu bieten, das sich von anderen unterscheidet. Moderne Informationssysteme machen zwar das Rohmaterial für Marketingprogramme verfügbar, doch stellen die zwischenmenschlichen Beziehungen weiterhin ein fester Bestandteil des Marketing von Finanzprodukten dar, denn der Kunde muss dem Rat des Ansprechpartners, mit dem er verhandelt, vertrauen und diesen befolgen können. Die australischen Banken geben den Filialleitern somit etwas von ihrem Handlungsspielraum zurück, allerdings in einem leistungsorientierten Umfeld, und nicht in der hierarchischen Struktur, die die Banktätigkeit im 'alten Stil' bestimmte.

Die nachfolgenden Zitate aus Jahresberichten großer australischer Banken bringen den Wandel, der sich in diesem Sektor vollzogen hat, auf anschauliche Weise zum Ausdruck.

"Jede Vorstadt-Filialbank ist heute zu einem Kunden-Dienstleistungszentrum geworden.... Kreditwesen, Verwaltung und Buchhaltung wurden zentralisiert...Für das Personal in den Filialen kommen strenge Arbeitszeitregeln zur Anwendung". (ANZ-Jahresbericht, 1992)

"Die jüngsten technologischen Entwicklungen machen extensive Bearbeitungsoperationen in den Filialen unnötig und unrentabel. Somit kann sich das Filialbankpersonal ausschließlich auf Kundendienst und Verkauf konzentrieren...Die Einführung neuer Bearbeitungsverfahren, die für die Gewährleistung einer langfristigen Konkurrenzfähigkeit der Bank unerlässlich sind, hat einen massiven Personalabbau zur Folge." (CBA-Jahresbericht, 1993)

"Eine kritische Analyse ...führte zu der Schließung von Filialen, die unrentabel waren oder einen Doppeldienst versahen.... Mit einer gezielten Strategie sollen alle Manager der Westpac in der Frage der Personalführung zur Rechenschaft gezogen werden" (Westpac - Jahresbericht, 1993)

"Mit der Erreichung der Ziele der neuen Agenda [Kunden empfehlen die Bank ihren Freunden] wird eine grundlegende Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse vom Hauptsitz und Logistikzentren in die Filialen erfolgen. Das bedeutet, dass eine neue Art von Filiale entsteht,

mit neuen Motivationen, einer neuen Geisteshaltung und neuen Vorgehen". (ANZ-Jahresbericht, 2001)

"... eine Revision der Organisation mit dem Ziel, die Vollmachten der Führungskräfte zu verstärken, unnötige Kontrollstufen zu beseitigen und die für einen reagiblen Kundendienst erforderlichen Befugnisse zu delegieren "(CBA-Jahresbericht 2002)

"...die Filialbank meldet sich tatsächlich zurück ...wir haben dem Filialleiter seine Handlungsfreiheit zurückgegeben und werden ihn wieder wie einen Franchisebesitzer behandeln" (Westpac - Jahresbericht, 2002)

Dieses neue Vorgehen beim Vertrieb von Finanzdienstleistung beschränkt sich nicht nur auf Banken und hat zudem nachhaltige Auswirkungen auf die Struktur der Arbeitsbeziehungen und die Finanzsektor-Gewerkschaften. Wie Fig. 3 und Fig. 4 zeigen, hat sich die Zahl der Finanzsektorangestellten in den letzten Jahren erhöht, während die der Bankangestellten sank. Diese Disparität wäre noch größer, wenn man die Verlagerung von bankinternen Funktionen (Outsourcing in andere Branchen und Länder) in dieser Untersuchung berücksichtigt hätte.

Die Zunahme neuer Vertriebsregelungen und vertraglicher Vereinbarungen, wie Franchising, Verpflichtung von Beratern, externe Vertragspartner, usw. haben zu einer Verringerung des Anteils von Lohn- und Gehaltsempfängern im Finanzsektor geführt, und dieser Trends dürfte weiter anhalten. Diese Vertragspartner stehen vor den gleichen Problemen wie traditionelle Angestellte, wenn sie mit großen Organisationen, z.B. den wirtschaftlich sehr starken Banken, ihre Vertragsbedingungen aushandeln. Die wachsende Bedeutung dieser Vertragspartner und ihr kollektives Bedürfnis, sich im Umgang mit großen Finanzsektor-Institutionen beraten und unterstützen zu lassen, sind mit neuen Chancen und Herausforderungen für die künftige Entwicklung der Gewerkschaftsbewegung verbunden.

Literaturhinweise

- ANZ (2004) "[ANZ opens new Wellington branch](http://www.anz.com/nz/tools/newslibrary.asp?Media_Releases)" Pressemitteilung, 27. April, 2004, http://www.anz.com/nz/tools/newslibrary.asp?Media_Releases
- Cutcher Leanne, (2004) "The Customer As Ally: The Role Of The Customer In The Finance Sector Union's Campaigning" *The Journal Of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 3. September 2004, 323–336
- Kavanagh John (1994) "Farewell To The Old Bank Branch" *Business Review Weekly* 9.Mai 1994, 52
- Kazi Elizabeth (2006) "We're smart and funny. Really" *Australian Financial Review*, 16/2/06, 69.
- Kent Christopher and Guy DeBelle, "Trends in the Australian Banking System: Implications for Financial System Stability and Monetary Policy", Research Discussion Paper, Reserve Bank of Australia, März 1999, p.11
- Matthews C.D. (1999) "The Effect of Bank Branch Closures on Rural Communities in New Zealand" 14th Australasian Finance and Banking Conference, University of New South Wales http://centre-banking-studies.massey.ac.nz/fileadmin//research_outputs/MBSCConfPaper.pdf
- Matthews, C.D. (2000). *Fallen branches: Is New Zealand overbranched? A true comparison of bank branch numbers*. Wellington: Finsec.
- Moullakis Joyce (2006) "Bank envy NZ satisfaction" *Australian Financial Review*, 30/1/06, 46
- NZIER (2004) "The Performance of the New Zealand Banking Sector" *Report to the Reserve Bank of New Zealand*, 26. November 2004 <http://www.rbnz.govt.nz/finstab/banking/supervision/OIApapers.pdf>
- O'Connell Bryan (1999) "Baptism by Fire – How Adversity Primed Australia's Banking Industry for a Brave New Era" *Journal of Banking & Financial Services*, 113, 6, Dezember, 12-28
- PJCCFS (2004) *Money Matters in the Bush*, Inquiry into the Level of Banking and Financial Services in Rural, Regional and Remote Areas of Australia, Parliamentary Joint Committee on Corporations and Financial Services, Parliament House, Canberra, Januar 2004 ISBN 0 642 71215 8 http://www.aph.gov.au/senate/committee/corporations_ctte/completed_inquiries/2002-04/banking/report/banking.pdf
- RBA (1996) "Bank Branch Trends in Australia and Overseas" *Reserve Bank Bulletin*, November 1996, 1-6
- RBNZ (2005) *Financial stability report: November 2005*, Reserve Bank of New Zealand <http://www.rbnz.govt.nz/finstab/fsreport/index.html>
- Rodgers Andrew (2003) "Developments in the New Zealand banking industry" Reserve Bank of New Zealand: Bulletin Vol. 66 No. 2, 5-17 http://www.rbnz.govt.nz/research/bulletin/2002_2006/2003jun66_2.pdf

SCEFPA (1999) *Regional banking services: Money too far away* House of Representatives Standing Committee on Economics, Finance and Public Administration Committee Parliamentary paper 54/99; März 1999,
<http://www.aph.gov.au/house/committee/efpa/rbs/rbsrep.htm>

Sikora Peter (2001) "The Four Pillars of Wisdom: The Major Banks Rethink Their Strategy" *Journal of Banking and Financial Services*, 115, 4. August, 28-31

Thomson Di and Malcolm Abbott (2000) "Community Banking in Australia" *Agenda*, 7, 3, 207-217.

Waite Peter (1997) "Human Resources" *The Australian Banker*, 111, 3, Juni, 112-113

¹ SCEFPA (1999), PJCCFS(2004)

¹ Moulakakis (2006)

¹ RBNZ (2005)

¹ RBA (1996)

¹ Matthews (2000, p3)

¹ Rodgers (2003, p5-6)

¹ ANZ (2004)

¹ RBA (1996)

¹ Matthews (2000)

¹ PJCCFS (2004, table 11.2)

¹ Kent and Debelle (1999, p11)

¹ SCEFPA (1999), PJCCFS (2004)

¹ See O'Connell (1999) for a review of the 1990's experience and Sikora (2001) for an analysis of bank strategy changes at the end of that decade.

¹ Kavanagh (1994)

¹ Westpac Annual Report (2001)

¹ See Cutcher (2004)

¹ Thomson and Abbott (2000) provide an overview

¹ Roy Morgan Research reported in Kazi (2006)

¹ Waite (1997)