

# Bank-Organisation im Einfluß der Informationstechnik

von Heinz Wings

Die langfristige Konkurrenz- und Überlebensfähigkeit einer Bank kann vor dem Hintergrund sinkender Zinsmargen, relativ steigender Personal- und Sachkosten sowie erhöhter Risikopotentiale nur durch die Erarbeitung und konsequente Umsetzung eines strategischen Konzepts sichergestellt werden. Organisationsentwicklung und die Implementierung von strategisch ausgerichteten Informations- und Kommunikations-Systemen sind insbesondere neben der Personalentwicklung notwendige, unternehmenssichernde Maßnahmen. Der Spielraum für die Art und Intensität der Organisationsentwicklung ist jedoch abhängig von der im einzelnen Unternehmen eingesetzten Informationstechnologie. Heinz Wings – Vorstandsmitglied der Sparda-Bank Hamburg eG – erläutert, wie mit dem Einsatz moderner Informationstechnik in Banken die Basis des strategisch notwendigen organisatorischen Wandels geschaffen werden kann.

Die zur Absicherung der Wettbewerbsposition erforderliche Weiterentwicklung der Bankorganisation hin zu

- stärkerer Markt- und Zielgruppen-Orientierung,
- weniger tief hierarchisch gegliederten (schlanken) Organisationsstrukturen und hin zur
- ganzheitlichen Optimierung von Geschäftsprozessen („Vorgängen“) – unabhängig von organisatorischen Einheiten (Bereich, Abteilung, Gruppe, Stelle) – bedingt die Implementierung moderner Informationstechnik.

Die durch die Kombination von Informationssystem- und Organisationsentwicklung hervorgerufenen strategischen Erfolgsfaktoren zeigen sich primär durch

- eine verbesserte Informationsqualität und -logistik,
- kürzere betriebliche Durchlaufzeiten (Schnelligkeit),
- Gewinnung eines Spielraums zur Verstärkung der Beratungskapazität,
- einheitliches Auftreten aller Unternehmensbereiche im Sinne der „Corporate Identity“.

- Realisierung von Zeitvorteilen in der Produktentwicklung und durch
- die Fähigkeit der Bank, sich auf neue Wettbewerbsbedingungen flexibel einzustellen.

## Marktorientierte Organisation

Heute optimieren Banken vornehmlich die Arbeitsabläufe innerhalb einzelner Organisationseinheiten. Künftig werden sich vor dem Hintergrund der informationstechnischen Möglichkeiten ganzheitliche, organisationseinheitsübergreifende Geschäftsprozesse („Vorgänge“) gestalten. Dies bewirkt eine effiziente Ressourcen-Allokation nicht nur im Front-, sondern auch im Back-Office. Die marktorientierte Geschäftsprozeß-Optimierung setzt notwendig eine marktorientierte Aufbau-Organisation, beispielsweise basierend auf „Strategischen Geschäftseinheiten“, voraus. Hiermit verbunden ist eine funktionale Stärkung dezentraler Organisationseinheiten, insbesondere durch höhere Entscheidungskompetenzen und größere Leitungsspannen.

Eine strategische Geschäftseinheit ist eine Produkt-Markt-Kombination, die sich eindeutig von anderen betrieblichen Einheiten abgrenzen läßt. Sie zielt auf eine

Abbildung 1: Beispielhafte Gliederung des Marktbereichs einer Regionalbank in Strategische Geschäftseinheiten

| Produkte/<br>Produktgruppen | Märkte | 01. Privatkunden |           |          |          |          |          |             | 02. Firmen- | 03. Banken | 04. Institu- |               | 05. Aktien- und | 06. Devisenmarkt | 07. Beteiligungs- |
|-----------------------------|--------|------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|-------------|-------------|------------|--------------|---------------|-----------------|------------------|-------------------|
|                             |        | 01 Filialen      |           | Eigener  | Fremder  | Brief-   | Telefon- | DTX         | Vertriebs-  | Telefon    | Eigener      | Telefon-      | Rentenmarkt     |                  |                   |
|                             |        | Region 02        | Region 03 | Außen-   | Außen-   | -Banking | -Banking | weg-Mix wie | Banking     | Außen-     | Banking      | (ohne Banken) |                 |                  |                   |
|                             |        |                  |           | 02       | 03       | 04       | 05       | 06          | bei Privat- | 05         | 02           | 05            |                 |                  |                   |
| Kreditgeschäft              | 01     | SGR<br>01010102  | 01010103  | 01010200 | 01010300 | 01010400 | 01010500 | 01010600    | 0102XXXX    |            | 01040201     | 01040501      |                 |                  |                   |
| Passivgeschäft              | 02     | 02010102         | 02010103  | 02010200 | 02010300 | 02010400 | 02010500 | 02010600    | 0202XXXX    |            | 02040201     | 02040501      |                 |                  |                   |
| Zahlungsverkehr             | 03     | 03010102         | 03010103  | 03010200 | 03010300 | 03010400 | 03010500 | 03010600    | 0302XXXX    |            |              |               |                 |                  |                   |
| Sonstiges Dienst-           | 04     | 04010102         | 04010103  | 04010200 | 04010300 | 04010400 | 04010500 | 04010600    | 0402XXXX    |            | 04040201     | 04040501      |                 |                  |                   |
| Geldhandel                  | 05     |                  |           |          |          |          |          |             | 05020500    | 05030501   |              | 05040501      |                 |                  |                   |
| Depot A-                    | 06     |                  |           |          |          |          |          |             |             | 06030501   |              | 06040501      | 06050501        | 06060501         |                   |
| Devisenhandel               | 07     |                  |           |          |          |          |          |             | 0702XXXX    | 07030501   |              | 07040501      |                 |                  |                   |
| Beteiligungen               | 08     |                  |           |          |          |          |          |             |             |            |              |               |                 |                  | 08070701          |

bestimmte Kundengruppe und nutzt einen speziellen Vertriebsweg. Entweder entspricht sie einer Organisationseinheit (OE); sie kann aber auch Teil einer OE sein oder mehrere Organisationseinheiten umfassen. Auf alle Fälle ist sie in ihrem Aktionsfeld weitestgehend unabhängig von anderen Marktanteilen der Bank. Zudem

obliegt einer Linien-Führungskraft die Ergebnisverantwortung der strategischen Geschäftseinheit (SGE).

Die Abbildung 1 zeigt ein Beispiel für die Gliederung des Marktbereichs einer Bank in SGE. Der „Markt“, den eine SGE bearbeitet, ist gegliedert nach den Kriterien:

- Zielgruppe/Institution, Vertriebsweg und
- Region.

Jedes gefüllte Matrixfeld der Abb. 1 beschreibt eine SGE, der ein 8stelliger „sprechender“ numerischer Schlüssel zur maschinellen Identifikation zugeordnet ist:

SGE: = AA/BB/CC/DD

AA: Produkt/Produktgruppe 01, ..., 99

BB: Zielgruppe/Institution 01, ..., 99

- 01: Privatkunden
- 02: Firmenkunden
- 03: Banken
- 04: Institutionelle
- 05: Aktien- und Rentenmarkt
- 06: Devisen-/Edelmetallmarkt
- 07: Beteiligungsmarkt

CC: Vertriebsweg 01, ..., 99

- 01: Filialen
- 02: eigener Außendienst
- 03: Außendienst von Kooperationspartnern
- 04: Brief-Banking
- 05: Telefon-Banking
- 06: BTX
- 07: Vertriebswegkonglomerat

DD: Region 00, ..., 99

- 00: Gesamtes Geschäftsgebiet
- 01: Überregional
- 02 ff: Teilregionen im Geschäftsgebiet (z.B. Filialregionen)

Abbildung 2: Vorgangsbearbeitung in der SGE „Kreditgeschäft mit Privatkunden über Filialen“

| Standard-Prozeß-Struktur  | SGE Kreditgeschäft mit Privatkunden über Filialen |  |                   |  |
|---|---|--|-------------------|--|
|   | Vorgang 1   |  | Vorgang 2         |  |
|   | Individual Prozeß                                 | Technische Hilfsmittel   | Individual Prozeß | Technische Hilfsmittel   |
| <b>1. Management-System</b>   |   |  |                   |  |
| 1.1 Strategische Planung  | x   | PC/Tab.-Kalk.  | x                 | PC/Tab.-Kalk.  |
| 1.2 Operative Planung   | x   | PC/Tab.-Kalk.  | x                 | PC/Tab.-Kalk.  |
| 1.3 Zielvereinbarungen  | x   | --   | x                 | --   |
| 1.4 Personal-Planung  | x   | PC/Tab.-Kalk.  | x                 | PC-Tab.-Kalk.  |
| 1.5 Personal-Entwicklung  | x   | Video/Lernprogramme  | x                 | Video/PC-Lernprogramme   |
| 1.6 Personal-Zuordnung  | x   | --   | x                 | --   |
| 1.7 EDV- und Sachmittelplanung und Zuordnung  | x   | --   | x                 | --   |
| <b>2. Front-Office/Back-Office (in SGE)</b>   |   |  |                   |  |
| 2.1 Kundengespräch/-beratung  | x   | --   | x                 | --   |
| 2.2 Auskunft aus dem Host-System  |   |  | x                 | Host-Emulation auf PC  |
| 2.3 Übernahme der Daten aus dem Host-Rechner in die relationale Datenbank des Peripherie-Rechners |   |  | x                 | File-Transfer  |
| 2.4 Eingabe der kundenbezogenen Daten in den Peripherie-Rechner                                   | x   | Host-integrierte dezentrale Intelligenz                                      |                   |  |
| 2.5 Beraterprogramme/Modell-Rechnungen/Liquiditätsplanungen                                       | x   | PC-Beratungsprogramme  | x                 | PC-Beratungsprogramme  |
| 2.6 Kreditantragsdruck  | x   | PC-Textverarbeitung/Laser-Drucker  | x                 | PC-Textverarbeitung/Laser-Drucker  |
| 2.7 Druck Formulare "Schufa-Klausel" "Sicherheiten"   | x   | PC-Textverarbeitung/Laser-Drucker  |                   |  |
| 2.8 Schufa-Auskunft einholen  | x   | Telefonauskunft  |                   |  |
| 2.9 Sicherheitenergänzung durch Lebensversicherung notwendig?                                     | x   | --   | x                 | --   |
| 2.10 Verkauf Lebensversicherung   | x   | PC-Beratungsprogramme u. Textverarbeitung; Formular-Druck über Laser-Drucker | x                 | PC-Beratungsprogramme u. Textverarbeitung; Formular-Druck über Laser-Drucker |
| 2.11 Beleihungswert-ermittlung  |   |  | x                 | PC-Tabellenkalkulation u. Textverarbeit.                                     |

**Vorgangsbezogene Ablaufoptimierung**

Die den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten zugeordneten wichtigsten Geschäftsprozesse sind zu identifizieren, vom Ist-Zustand her zu beschreiben und anschließend sowohl vom Ablauf her organisationseinheitsübergreifend zu optimieren als auch soweit wie möglich technisch zu unterstützen. Host- und Peripherie-Anwendungen sollten dabei unter gemeinsamer Benutzeroberfläche sinnvoll miteinander integriert werden.

Durch den elementaren Marktbezug ist eine strategische Geschäftseinheit von der Aufgabenstellung her Ursache oder Auslöser eines Geschäftsprozesses. Ein Prozeß oder Vorgang im eng definierten Sinne (Abbildung 2, Ziff. 2) lebt auf durch ein „Ereignis“. Das kann beispielsweise ein Brief, ein Kundengespräch, das Auslaufen der Zinsbindungsdauer oder einer vertraglichen Regelung sein. Der Vorgang endet abschließend (etwa durch Kontoauflö-

sung) oder vorläufig in einem Wartestatus (zum Beispiel nach Kreditvaluierung und Ablage der Kreditsicherheiten). Durch die organisationseinheitsübergreifende Optimierung der Abläufe treten unternehmensinterne Spartenegoismen, die heute zu nur suboptimalen Lösungen führen können, in

den Hintergrund. Zudem kann bei der maschinenunterstützten Vorgangsbearbeitung der Übergang vom Front-Office zum Back-Office innerhalb der SGE fließend definiert werden. Damit wird eine weitestgehende organisatorische Flexibilität erreicht. Überlagert werden die Geschäfts-

prozesse im engeren Sinne, also innerhalb der SGE, vom gesamten Management-Informationswesen (strategische und operative Planung, Zielvereinbarungen), das die übergeordnete Koordination zwischen einzelnen SGE mit Blick auf die Unternehmensziele sicherstellt und die Ressourcenzuordnung festlegt. Nachgelagert sind Back-Office-Funktionen, die in der Regel außerhalb der SGE durchgeführt werden, wie beispielsweise Rechnungswesen, Statistik- und Revisionsaufgaben.

noch Abbildung 2: Vorgangsbearbeitung in der SGE „Kreditgeschäft mit Privatkunden über Filialen“

| Standard-Prozeß-Struktur  | SGE Kreditgeschäft mit Privatkunden über Filialen |   |                   |  |
|---|---|---|-------------------|--|
|   | Vorgang 1   |   | Vorgang 2         |  |
|   | Individual Prozeß                                 | Technische Hilfsmittel  | Individual Prozeß | Technische Hilfsmittel   |
| 2.12 Kreditwürdigkeitsprüfung (Scoring-Modell)                                | x   | PC/wissensbasierte Programme/Tabellenkalkulation/Textverarbeitung   | x                 | PC/wissensbasierte Programme/Tabellen - Kalkulation/Textverarbeitung |
| 2.13 Erstellung "Kredit-Vorlage"  | x   | Textverarbeitung/Laser-Drucker                                      | x                 | Textverarbeitung/Laser-Drucker                                       |
| 2.14 Entscheidung   | x   | --  | x                 | --   |
| 2.15 Kreditzusage   | x   | PC-Textverarb.  | x                 | PC-Textverarbeitung  |
| 2.16 Kundenstamdaten-Eröffnung im Host-Rechner                                | x   | Host-Emulation über PC-Filetransfer                                 |                   |  |
| 2.17 Konto-Eröffnung im Host-Rechner  | x   | Host-Emulation über PC-Filetransfer                                 | x                 | Host-Emulation über PC-Filetransfer                                  |
| 2.18 Notar-Korrespondenz; Grundbucheinträge; Korrespondenz Lebensversicherung |   |   | x                 | PC-Textverarbeitung, Terminüberwachung                               |
| 2.19 Prüfung der Belegungsunterlagen  |   |   | x                 | --   |
| 2.20 Voll-Valutierung   | x   | Host  |                   |  |
| 2.21 Teil-Valutierung und Terminüberwachung                                   |   |   | x                 | Host, PC-Terminüberwachung   |
| 2.22 Kreditabrechnung   | x   | Host/PC-Textverarbeitung  | x                 | Host/PC-Textverarbeitung   |
| 2.23 Schufa-Meldung   | x   | Bandaustausch Schufa oder PC-Textverarbeitung und Terminüberwachung |                   |  |
| 2.24 Ablage des Vorgangs in der "elektronischen Kreditakte"                   | x   | PC-System (Relationale Datenbank)                                   | x                 | PC-System (Relationale Datenbank)                                    |
| 2.25 Original-Ablage der Sicherheiten   | x   | --  | x                 | --   |
| 2.26 Sicherheitenkontrolle/Terminüberwachung                                  | x   | PC/Terminüberwachung  | x                 | PC/Terminüberwachung   |
| 2.27 Tilgungsüberwachung  | x   | Host  | x                 | Host   |
| 2.28 Sicherheitenfreigabe   | x   | PC-Textverarbeitung   | x                 | PC-Textverarbeitung  |
| 2.29 Kontolösung  | x   | Host  | x                 | Host   |
| <b>3. Back-Office (außerhalb SGE)</b>   |   |   |                   |  |
| 3.1 Rechnungswesen  | x   | Host  | x                 | Host   |
| 3.2 Statistik   | x   | PC-Tabellenkalk   | x                 | PC-Tabellenkalk  |
| 3.3 Revision  | x   | PC-Prüfungsprogramme  | x                 | PC-Prüfungsprogramme   |

Damit ist ein zu optimierender Geschäftsprozeß oder -vorgang im weiteren Sinne gekennzeichnet durch organisationseinheitsübergreifende Aufgaben mit Bezug auf

- Management-System,
- Front-Office und Back-Office innerhalb einer SGE und
- Back-Office außerhalb der SGE.

Zwei Beispiele für mögliche Arbeitsprozesse (Vorgänge), die von der SGE „Kreditgeschäft mit Privatkunden über Filialen“ hervorgerufen werden könnten, sind in Abbildung 2 dargestellt:

Vorgang 1: Verkauf von persönlichen Krediten an Nicht-Kunden,

Vorgang 2: Verkauf von Hypothekarkrediten an Kunden.

Den Vorgangs-Teilschritten wurden mögliche technische Hilfsmittel zugeordnet.

**Notwendige Informationstechnik**

Prozeßorientiertes, optimales, organisationseinheitsübergreifendes Arbeiten ist ohne eine strategisch ausgerichtete Informationstechnik nicht möglich. Insbesondere ist es erforderlich, daß auf dezentralen intelligenten Systemen eine Host-integrierte Büro-Software mit möglichst folgenden Funktionen zum Einsatz kommt:

- Textverarbeitung mit Übernahme von Daten aus der Host-Datenbank sowie mit systemmäßiger Bereitstellung von Formularen und Textbausteinen,
- Notizbuchfunktion/Wiedervorlage.
- Electronic-Mail-Funktion,
- Tabellenkalkulationsprogramme.
- digitalisierte Archivierung von Vorgängen (zum Beispiel elektronische Kreditakte),
- Integration von Experten-Systemen und Beratungsprogrammen,
- einheitliche Benutzeroberfläche.

Teilweise bearbeitete Vorgänge können somit mit einem Bearbeitungsstatus versehen per elektronischer Post – ganz gleich nach welchem Prozeßschritt – an die nächste Stelle weitergeleitet werden.

Viele der heute implementierten EDV-Systeme sind noch nicht strategisch ausgerichtet und damit auch nicht dazu geeignet, ganzheitlich Vorgänge zu optimieren, da

- sie produkt- und funktionsorientiert arbeiten und
- überwiegend nur die Front-Office-Funktionen unterstützen;
- die Software wurde insbesondere nach sparten- und bereichsbezogenen Wunschvorstellungen generiert, ohne Soll-Vorgangsabläufe zu erarbeiten, mit den Fachbereichen zu diskutieren und anschließend erst eine optimale Synthese programmäßig abzubilden;
- zudem verfolgte man ausschließlich das kurzfristige und kurzsichtige Ziel, die aktuellen Software-Entwicklungskosten zu senken, ohne zu sehen, welche existenzsichernden Erfolgspotentiale durch weitsichtige Investitionen in die Software geschaffen werden können.

Die reinen hardware- und software-technischen Voraussetzungen für den Aufbau und die Implementierung strategisch ausgerichteter Informations- und Kommunikations-Systeme sind bereits heute vorhanden. Durch ihre optimale Anwendung wird nicht nur der technisch-organisatorische Bereich, sondern auch die Informationslogistik zum strategischen Erfolgsfaktor der Bank. Denn: effiziente Informationslogistik stellt sicher, daß die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Platz kommt – und das wirtschaftlich.

### Bankenorganisation: durch Informationstechnik revolutioniert?

Das Organisationsmittel „Informationstechnik“ gewinnt vor dem Hintergrund technologischer Quantensprünge immer stärkere Bedeutung. Es erlaubt heute schon organisatorische Optimierungsansätze, die insbesondere über die technische Unterstützung der organisationseinheitsübergreifenden Vorgangsbearbeitung dazu beitragen, die Wettbewerbsposition einer Bank dauerhaft zu festigen und auszubauen.

Mit dem Schwinden der Möglichkeit für die Bank, sich über Produkte, Preisstrukturen, Vertriebswege oder persönliche

Präferenzen vom Wettbewerb deutlich zu differenzieren, wird es für ihren Unternehmenserfolg von immer größerer Relevanz sein, informationstechnische Möglichkeiten auszuschöpfen und organisatorisch umzusetzen. Banken, die ihre strategische Wettbewerbsposition absichern wollen,

sollten deshalb heute schon eine revolutionäre Entwicklung der klassischen Bankorganisation einläuten. Flankierend hierzu muß der Personalentwicklung durch Ausbildung, Weiterbildung und Schulungsmaßnahmen besondere Bedeutung beigemessen werden. ■

## Bücher

### Marketing für Wissenschaft und Praxis

**Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch des Marketing, 906 Seiten, gebunden, München 1989, 148 DM**

Marketing im Sinne marktorientierter Unternehmenspolitik ist zwischenzeitlich in den meisten Branchen und Unternehmen etabliert. Ursachen hierfür sind die meist hohe Dynamik des Markt wandels und die veränderten Verhaltensweisen von Marktteilnehmern, die eine innovative Anpassung der Unternehmensaktivitäten an neue Wettbewerbsbedingungen erfordern.

Zukünftige Marketingkonzeptionen aus Sicht von Wissenschaft und Praxis zu diskutieren, ist das Ziel des vorliegenden Handbuchs. Im Mittelpunkt des in vier große Bereiche und 32 Kapitel gegliederten Werkes stehen deshalb zentrale Aufgaben und Problemstellungen des Marketing. So werden in Teil A „Information für Marketing-Management-Entscheidungen“ Frühaufklärungssysteme des Marketing, Konsumforschung, Handelsforschung, Wettbewerbsanalysen, Markt- und Absatzprogramm aber auch Leistungen von Marktforschungsinstituten sowie Entwicklungstendenzen der Marketing-Übernehmensberatung erörtert (Seiten 23 bis 256).

Teil B „Entscheidungen in der Marketingpraxis“ gliedert sich in die Bereiche Strategisches Marketing, Produktmanagement, Kommunikations- und Vertriebsmanagement. Dies ist der mit 15 Kapiteln am breitesten angelegte Abschnitt des Handbuchs (Seiten 257 bis 604). Mit „Koordination von Marketingentscheidungen“ ist Teil C überschrieben und beleuchtet auf insgesamt 95 Seiten die Bereiche: Aufgaben und Anforderungen an Produkt- und Key-Account-Manager, Karriereschritte im Marketing und Vertrieb sowie Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling.

Im letzten Kapitel werden institutionelle Besonderheiten des Marketing erörtert. Dabei werden die fünf Bereiche: Investitionsgütermarketing, Handelsmarketing, Bankmarketing, Verlagsmarketing sowie Social Marketing näher betrachtet (Seiten 699 bis 810).

Die 34 Autoren, die an diesem Handbuch mitgearbeitet haben, verfolgen mit der Themenbearbeitung in den einzelnen Kapiteln ähnliche Zielsetzungen. Zunächst wird der jeweilige Praxisbezug verdeutlicht und dann anschließend die spezifische Problemstellung auf wissenschaftlicher Grundlage beleuchtet. Dabei wird die derzeitige und zukünftige Relevanz der einzelnen Themenbereiche erörtert, um Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven für Wissenschaft und Praxis aufzuzeigen.

Das vorliegende Handbuch, das sich auf zentrale Themenbereiche und Problemstellungen konzentriert und keine „Enzyklopädie“ ist, kann sowohl Wissenschaftlern als auch Praktikern durch seine Bestandsaufnahme und das Aufzeigen von Zukunftsperspektiven im Marketing einen Nutzen bieten. Dabei hat es der Herausgeber verstanden, die einzelnen Beiträge gut zu koordinieren, so daß ein in sich geschlossenes Werk entstanden ist.

Erwähnenswert sind schließlich das gut aufgebaute und nahezu 3000 Stichworte umfassende Stichwortverzeichnis sowie die umfangreiche Übersicht „Literaturquellen zum Marketing“, die mit rund 1600 Titeln weiterführende und vertiefende Literatur zum Marketing bietet.

Die nicht immer einfache Gratwanderung zwischen Wissenschaft und Praxis ist Professor Dr. Manfred Bruhn mit dem vorliegenden Handbuch, das den Untertitel „Anforderungen an Marketingkonzepte aus Wissenschaft und Praxis“ trägt, gut gelungen. O. B.