

standen werden, der dazu beiträgt, die Knappheit an Risikokapital zu vermindern. Über eine stärkere Forcierung durch Kreditinstitute, bei denen die Risikointensität von potentiellen Anlegern in der Regel doch geringer eingeschätzt wird als bei Nichtbankunternehmen, bietet sich an, im Falle der Bewährung dieses Finanzierungsinstrument auch im Nichtbankbereich zur Diskussion zu stellen. Damit würde sich u. E. eine Möglichkeit eröffnen, die Vorzüge der Eigen- und Fremdfinanzierung in einer neuen Form zu bündeln.

## Buch aktuell

W. Hirt/Dr. D. Wicki

Die neuen Chancen für Gewinne mit Zinspapieren. Fortuna-Finanz-Verlag, W. Heidelberg AG, CH-8172 Niederglatt/ZH. 451 Seiten mit 73 Abbildungen, DM 82,50.

Das Buch erscheint zu einem Zeitpunkt, da Wissen über die US-Finanzmärkte gefragt ist; weltweit werden Anlagen in Geldmarkt-Titeln propagiert und als ideale kurzfristige Dispositionen gelobt. Der Leser erfährt, daß auch dieser Bereich differenzierter angegangen werden muß. Die dazu notwendigen Grundlagen für den Handel mit Geldmarktpapieren wie Treasury Bills, Commercial Papers, Bankers Acceptances, Certificates of Deposit, Ginnie Maes u. a. sind ausführlich beschrieben, sowohl für den Kassa- als auch für den Terminhandel.

Die politischen Wirren rund um die Welt und die sich mehrenden inneren Schwierigkeiten in vielen Ländern Europas erfordern für Geldanlagen eine kluge und jeweils angepaßte Diversifizierung, wozu Geldmarktanlagen, mindestens zu gewissen Zeiten, nicht mehr wegzudenken sind. Die Instrumente, die Technik des Handelns, die Chancen und Risiken sowie das mögliche Vorgehen für individuelle Bedürfnisse sind bis in wichtige Details klar dargestellt.

Auch aus der Sicht potentieller Kapitalgeber bieten nachrangige Verbindlichkeiten gegenüber den herkömmlichen Anlageformen mehrere Vorzüge. Neben einem vergleichsweise hohen Zinsertrag ist das Anlagerisiko durch die nachrangige Haftungsverpflichtung wesentlich geringer einzuschätzen als beim „echten“ Anteilstitel. Will man einen zusätzlichen Anreiz für nachrangige Verbindlichkeiten schaffen, könnte selbst an einen börsenmäßigen Handel dieser Titel gedacht werden.

Es ist aber mehr als nur „Zinsbuch“; der Leser wird eindringlich daran erinnert, die „Zeitzeichen“ mindestens so genau zu beobachten wie die reinen Zins-Entwicklungen. Wie die Märkte für Devisen und Edelmetalle sind nämlich auch jene für Zinspapiere sehr „politische“ Märkte: Die innen- und außenpolitischen Entscheide und Maßnahmen schlagen noch schneller durch als anderswo. Mithin sind die Reaktionen des Börsenpublikums emotionsgeladener, daher unberechenbarer und – gefährlicher. Das ist der Grund, weshalb Teile des Buches dem gewidmet sind, was die Autoren „Menschliches Börsenverhalten“ nennen; dazu werden mehrere facettenreiche Beispiele beschrieben, aus denen wertvolle Erfahrungen geschöpft werden können, die zukünftige Dispositionen erleichtern dürften – nicht nur in den Zinsmärkten. Angesprochen werden zudem globale Probleme aus Inflation, Geldmengenaufblähung, internationaler Schuldensituation, Bürokratie und Mißbrauch der Staatsmacht.

Das Buch ist mehr als nur eine Bestandsaufnahme für Anlagen und Investitionen, die am Zins hängen. Es vermittelt wertvolle Hilfe für Geldanlagen schlechthin. Die übersichtliche Gliederung der einzelnen Teile ermöglicht es indessen, daß sich jeder nehmen kann, was er will: Von den Auswirkungen der „steilsten Zinstreppen“ im Jahre 1980 bis hin zum anspruchsvollen Spread-Geschäft im Terminhandel.

# Kundenorientierte Bankorganisation

## Entwicklungslinien einer neuen Marktphilosophie

Von Dr. Heinz Benölken/Heinz Wings

Zur Sicherung eines nachhaltigen Wachstums sahen sich die Kreditinstitute gezwungen, ihre Absatzpolitik immer stärker an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Basisinstrument zur Verwirklichung dieser vom Markt her bestimmten Geschäftsphilosophie der Banken ist die Veränderung ihrer spartenbezogenen hin zur „markt-“ bzw. „kundenorientierten“ Absatzorganisation.

Bisher waren die Entscheidungsträger in Kreditinstituten jedoch vorrangig damit befaßt, bereits evident gewordene Mängel – im nachhinein – zu heilen. Der Erfolg einer Bank wird jedoch künftig entscheidend davon abhängen, ob bzw. inwieweit es ihr gelingt, Probleme und Chancen aufgrund oft nur schwacher Signale zu antizipieren. Dies stellt die Forderung nach einem strategischen Management: Vor Eintritt zukünftiger Ereignisse (Chancen und Bedrohungen bzw. „strategischer Überraschungen“) müssen zielbezogene Maßnahmen bzw. Maßnahmenbündel generiert werden. Nur so wird es möglich sein, sich bietende Chancen rechtzeitig zu nutzen und Gefahren unverzüglich zu bekämpfen oder aus dem Wege zu gehen. Der geplante organisatorische Wandel wird eine unverzichtbare strategische Variable darstellen.

Am Beispiel einer Modellbank, die dem Typ der Universalbank entspricht und mit einem umfangreichen Geschäftsstellennetz marktführendes Institut einer Region ist, soll im folgenden zunächst versucht werden, ausgehend von der historisch gewachsenen spartenorientierten Organisationsform die Entwicklungslinien der

Absatzorganisation seit Ende der 60er Jahre aufzuzeigen. Hieran schließt sich die Darstellung der heute dominierenden absatzorganisatorischen Realisierungsformen an. Diese werden mit Blick auf die Unternehmensziele der Modellbank beurteilt. Unter besonderer Beachtung der möglichen Veränderungen der bankbetrieblichen Umwelt werden sodann im Rahmen einer umfassenden strategischen Konzeption für die Bank zukünftige mögliche Gestaltungsalternativen der Absatzorganisation erarbeitet. Eine Grobselektion der Alternativen erfolgt unter Beachtung relevanter Beurteilungskriterien mittels entsprechender Scoringmodelle. Bevor die Entscheidung für ein bestimmtes Reorganisationskonzept getroffen wird, werden die ausgewählten Organisationskonzepte noch einer Wirtschaftlichkeitsanalyse unterzogen. Nachdem die bei der Realisierung des geplanten organisatorischen Wandels möglicherweise entstehenden Probleme aufgezeigt worden sind, wird abschließend ein Stufenkonzept zur Implementierung der Reorganisationskonzeption vorgestellt.

Die nachgezeichnete sowie die geplante Entwicklung der marktorientierten Absatzorganisation der Modellbank kann als weitgehend repräsentativ für den gesamten Universalbanksektor betrachtet werden.

Da die Modellbank etwa dem Typus einer größeren Regionalbank entspricht, wird sie in der weiteren Diskussion auch als solche bezeichnet.

	Umweltentwicklung Ausgangsproblem bzw. weitere Probleme	Lösungsansätze im Hinblick auf die Gestaltung der Absatzorga- nisation	Folge-problem(e)
1958	Aufhebung der Bedürfnisprüfung bei der Errichtung von Bankstellen; Erschließung des Marktsegments Privatkundschaft	Zweigstellenexpansion; starke Erhöhung des Personalbestands	Permanente Engpässe in allen technisch-organisierten Teilfunktionen
	Aufnahme/Forcierung zusätzlicher Leistungsarten in allen Hauptsparten, „Belegflut“	Vertiefte Sparten-gliederung durch Erhöhung der Zahl der Anlaufstellen für den Kunden; Forcierung der maschinellen DV	Bank-Kunde-Beziehungen wurden immer unübersichtlicher
	Unbefriedigendes cross-selling	Institutionalisierung der Marketingfunktion als Stabsfunktion	Rollenkonflikte zwischen spartenbezogener Linie und Marketingstab
1967	Aufgabe der Zinsbindung und Nichtverlängerung des Wettbewerbsabkommens; wachsende Anonymität zwischen Bank und Kunde, primär verursacht durch zu viele Anlaufstellen, intensivierter Wettbewerb im Bankensektor	Spartenübergreifende „marktorientierte“ Leistungsangebote, zunächst primär im Passiv- und Dienstleistungsgeschäft	Immer noch unzureichendes cross-selling im Kreditgeschäft, deshalb Gefahr von Substitutionskonkurrenz
	Unzureichende Kompetenzen an der Verkaufsfond, vor allem im Kreditgeschäft	Einbeziehung auch des Kreditgeschäfts in das marktorientierte Leistungsangebot	Noch nicht gelungene Anpassung der Führungsorganisation Unzureichende Mitarbeitermotivation Konflikte zwischen Wachstums- und Rentabilitätszielen
1980	Tendenzielle Übersättigung des Absatzmarktes für Bankleistungen	Forcierung des unternehmerischen Denkens durch sukzessiven Übergang zur „Profit-Center-Organisation“	???
	Technisch-organisatorische Überkapazitäten im Bankensektor Technologische Revolution durch intelligente Terminals und Bildschirmtext		
1988			

Abb. 1: Entwicklungsstufen der marktorientierten Absatzorganisation der Regionalbank

### Problemorientierter Überblick

Die Bemühungen in der Kreditwirtschaft, sich den im Zeitablauf ständig verändernden Gegebenheiten von Markt und Wettbewerb anzupassen – nichts anderes besagt der Terminus „Marktorientierung“ – sind kein Spezifikum der 70er Jahre, sondern lassen sich bis in die 50er Jahre zurückverfolgen. Die Umweltbedingungen, daraus resultierende Probleme für die Absatzorganisation mit entsprechenden Anpassungsbemühungen der Universalbanken – kurzum: das „Wie?“ – der Marktorientierung haben sich im Zeitverlauf geändert. Das verdeutlicht der vorangestellte Überblick, wobei die angerissenen Entwicklungen, Lösungen und Probleme naturgemäß keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

### Von der Sparten- zur Kundenorientierung

Die traditionelle geschäftsspartenorientierte Absatzorganisation der Regionalbank erwies sich im Kundenkontakt als immer weniger geeignet für cross-selling-Bemühungen und damit auch für die Ausschöpfung des jeweils kundenbezogenen Marktpotentials in den einzelnen Teilmärkten: Eine Erkenntnis, die sich Ende der 60er Jahre in der Regionalbank zunehmend durchsetzte. Die Bank versuchte zunächst, den Anforderungen des Marktes durch Übernahme von marktorientierten organisatorischen Detaillösungen aus anderen Branchen gerecht zu werden, wobei die spartenbezogene Organisationsform im wesentlichen beibehalten wurde. Es stand zunächst also weniger eine konsequente Umgestaltung der Betriebsorganisation im Vordergrund, sondern vielmehr eine sukzessive Nutzung von Marketing-Ansätzen, die sich in anderen Branchen schon bewährt hatten, als Ergänzung der gewachsenen Organisation. Dazu zählten:

#### • *Institutionalisierung einer Marketing-Abteilung*

Die Einfügung einer Marketing-Abteilung als Stabsabteilung in die ansonsten unveränderte

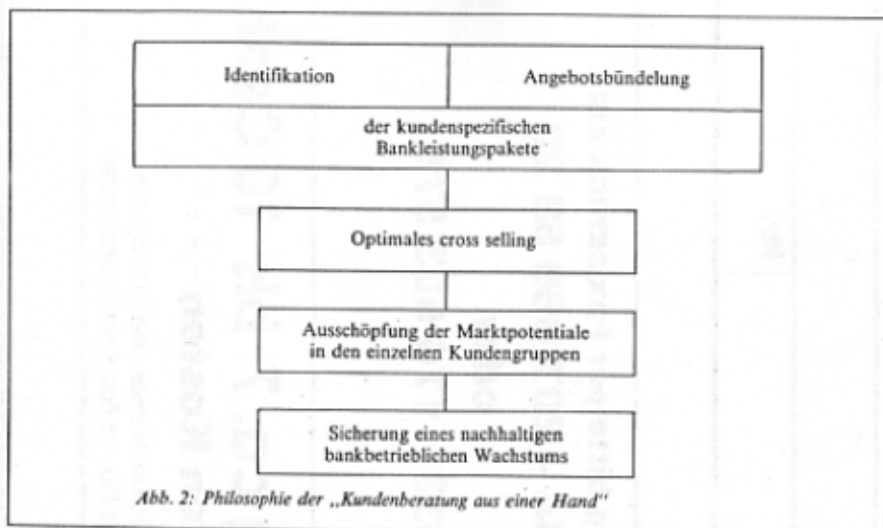
Organisationsstruktur bildete den ersten Schritt. Diese Stelle hatte die Aufgabe, über die spartenorientierte Geschäftsabwicklung hinaus kundengruppenbezogenes Marketing zu pflegen. In der praktischen Erfahrung der Regionalbank zeigte sich aber, daß sie es als Stabsstelle schwer hatte, ihre absatzpolitischen Intentionen gegenüber den Ressortegoismen geschäftsspartenorientierter Linienabteilungen durchzusetzen. Das führte dazu, daß sich die großen Erwartungen, die an die Institutionalisierung einer Marketing-Stabsstelle geknüpft wurden, nicht erfüllten. Andererseits sollte man nicht verkennen, daß bereits diese organisatorische Detaillösung „befruchtend“ auf das marktorientierte Denken in den Fachabteilungen und auch auf Geschäftsebene der Regionalbank gewirkt hat.

#### • *Produktmanagement*

Einen weiteren Schritt zur Marktorientierung der Regionalbank stellte die Adaption des Produktmanagements, wie es sich z. B. im industriellen und Handels-Marketing bewährt hatte, dar. Dabei blieben die vorhandenen geschäftsspartenorientierten Linien ebenfalls bestehen, so daß Produktmanagement in Stabsfunktion ohne Linienkompetenzen praktiziert wurde. Da die Regionalbank traditionell produktorientiert war, stellte das Produktmanagement zwar nichts grundsätzlich Neues dar, sondern verstärkte lediglich die Intensität der Produktbetreuung. Dies wurde insbesondere erreicht durch die Zusammenfassung einzelner Produkte zu Produktbündeln, wie z. B.

- Angebot von Geldanlage-Möglichkeiten,
- Angebot von Finanzierungsmöglichkeiten,
- Durchführung des Zahlungsverkehrs der Kundschaft.

Aber auch solche Produktbündelungen wurden unter *cross-selling-Aspekten* dem für das Bankgeschäft typischen Leistungsverband der Regionalbank noch nicht voll gerecht, wenn nämlich vom Kunden Leistungen aus zwei verschiedenen „Bündeln“ nachgefragt wurden. Es zeigte sich zudem, daß diese organisatorische Teillösung sehr konfliktträchtig (zwischen Produkt-Managern und Linieninstanzen, besonders Filialleitern) war.



● **Durchgängige absatzorientierte Neuorganisation erforderlich**

Die Erfahrungen mit der Adaption von isolierten Marketing-Bausteinen aus anderen Branchen führten zu der Erkenntnis, daß die organisatorische Verankerung des Marketing-Denkens in der Regionalbank nur gelingen würde, wenn die gesamte betriebliche Organisationsstruktur in Frage gestellt, d. h. die Marketing-Funktion mit Linien-Autorität ausgestattet würde. Deshalb bemühte man sich in der Modellbank etwa ab 1970 um die Entwicklung einer durchgängigen Form einer kundentorientierten Absatzorganisation. Befruchtend ausgeht hat sich in dieser Phase vor allem die mit viel Public-Relations-Aufwand eingeführte kundentorientierte Neuorganisation in der First National City Bank of New York. Zudem bot das bankbetriebliche Schrifttum in dieser Zeit eine Fülle von Anregungen, und zwar mit Schwerpunkt auf dem Bereich der Kassenhallenorganisation.

**Leitlinien für eine marktorientierte Absatzorganisation**

● **Ziele**

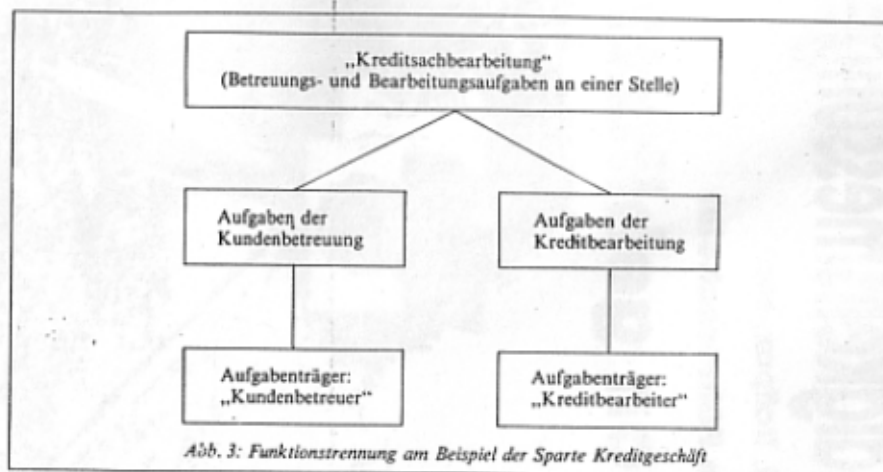
Sowohl vor dem Hintergrund der Beurteilung des absatzpolitischen Umfeldes als auch nach Auswertung der Erfahrungen anderer Institute, soweit diese durch das Fachschrifttum oder mittels persönlicher Kontakte zu anderen Banken zugänglich waren, entwickelte ein vom Vorstand beauftragtes Projektteam der Regionalbank eine Konzeption für eine marktorientierte Neuorganisation. Dabei sollten vorrangig folgende Ziele angestrebt werden:

- Intensivierung der Akquisition, Kundenbetreuung und -beratung
- Verstärkung des cross-selling
- Erhöhung der Schnelligkeit beim Treffen kundenbezogener Entscheidungen.

Diesen Zielen dienen folgende Teilaspekte:

● **Akquisition und Kundenberatung „aus einer Hand“**

Jeweils eine Stelle im Absatzbereich soll für die Akquisition und Betreuung im Rahmen eines abgegrenzten Marktsegmentes (z. B. Kundengruppe) verantwortlich sein. Dadurch soll ein optimales cross-selling ermöglicht werden.



Traditionell war es in der Regionalbank üblich, das spartenorientierte Leistungsangebot im Zahlungsverkehr, in der Kontoführung und im Sparverkehr in der sogenannten „Schalterhalle“, aber Leistungen im Kreditgeschäft in der exklusiven Atmosphäre einer gesonderten Etage, die im „Blickfeld“ der Geschäftsleitung lag, anzubieten. Das marktorientierte Denken hat auch vor der exklusiven Kreditabteilung nicht Halt gemacht: Wenn auch zunächst zögernd, setzte sich nach und nach immer mehr die Erkenntnis durch, daß zumindest im Privatkundengeschäft auch das Kreditgeschäft in das kundenorientierte Leistungsangebot einbezogen werden muß. „Vorsichtige“ Mitglieder des Projektteams wollten das zwar zunächst auf das Konsumentkreditgeschäft beschränken und die Hypothekenabteilung noch als gesonderte Spartenabteilung bestehen lassen, aber es setzte sich die Auffassung durch, daß stufenweise das gesamte Kreditgeschäft mit der Privatkundschaft einbezogen werden sollte. Auch im Firmenkundengeschäft sollte nach Auffassung des Projektteams, ausgehend vom gewerblichen Kreditgeschäft, eine Entwicklung zur spartenübergreifenden Firmenkundenbetreuung angestrebt werden.

Es sollte zwar auch in Zukunft möglich sein, beim Vertrieb von Spezialprodukten weiterhin einen „Spezialisten“ einzuschalten; jedoch

sollte der Kundenberater als Generalist Schaltstelle für die gesamte Kundenverbindung werden.

● **Kundengruppenbezogene Beratungsaufgaben**

Fundierte Problemlösungen erfordern unter Einbeziehung aller Leistungsarten für die Kundschaft eine Spezialisierung der Kundenberater auf einzelne Kundengruppen. Das kann grundsätzlich durch eine Segmentierung der Kunden nach den Zielgruppen

- gewerbliche Kundschaft,
- vermögende Privatkundschaft
- und breite Privatkundschaft

erreicht werden. Die Kundenberatung sollte damit Kontaktern übertragen werden, die sich als Problemlöser in ihrem fachlichen Background auf die spezifische Nachfragestruktur ihrer Kundengruppe konzentrieren können.

● **Trennung zwischen Absatz und Bearbeitung**

In einer Spartenorganisation werden die Funktionen des Absatzes und der betrieblichen Leistungsabwicklung von derselben Stelle spartenbezogen wahrgenommen. Der Kredit-

sachbearbeiter z. B. führt nicht nur das Gespräch mit dem Kunden, sondern ist auch für die Kreditbearbeitung zuständig.

Wenn man das Prinzip der Einheitlichkeit von Kundenbetreuung und Sachbearbeitung in einer marktorientierten Organisationsform mit dem wesentlichen Merkmal einer Kundenberatung aus einer Hand beibehalten würde, so bedeutet dies: Der Kundenberater müßte nicht nur akquisitorisch und beratend die gesamte zielgruppenspezifische Leistungspalette abdecken, sondern auch die Sachbearbeitung in unterschiedlichen Geschäftssparten. Das würde nicht nur ein immenses Detailwissen in der Abwicklung aller in Betracht kommenden Produkte erfordern, sondern wäre wohl auch aus ablauforganisatorischen Gründen kaum praktikabel. Deshalb sollte folgende Lösung angestrebt werden: Einerseits sind die Aufgaben der Kundenberatung produktübergreifend zusammenzufassen, andererseits werden die Aufgaben der betrieblichen Abwicklung „abgekoppelt“ und von spartenorientierten Arbeitsgruppen im „Betriebsbereich“ erledigt. Der Betriebsbereich hat somit den „Marktbereich“ (nämlich die Kundenberatung) in der Abwicklung der abgeschlossenen Geschäfte zu unterstützen.

#### • Dezentralisierung der Marktverantwortung

Das Streben nach Marktorientierung, das ja die Verkaufserfolge dadurch verbessern will, daß die Kundenberater bei den Kunden ihrer Zielgruppen immer „am Ball“ sind, verlangt zwingend auch einen entsprechenden Marktauftritt aller Geschäftsstellen eines Kreditinstitutes.

Im Zweigstellenbereich geht es darum, vom Image von „Annahmestellen“ wegzukommen, die im sogenannten Individualgeschäft nur eine Art Briefkastenfunktion für die „Hauptstelle“ haben; Mittel hierzu ist die Aufwertung der Mitarbeiter der einzelnen Geschäftsstellen in den Augen der Kundschaft zu adäquaten Gesprächspartnern für das marktgängige Bankgeschäft. Das erfordert ausreichende Delegation von Aufgaben- und Entscheidungskompetenzen und setzt voraus, daß auch im

Filial-/Zweigstellenbereich kompetente Mitarbeiter als Problemlöser z. B. für Fragen des Kreditgeschäfts (Wohnungsbaufinanzierung!) oder der Anlage- und Vermögensberatung tätig sind.

Auch an größeren Geschäftsstellen (einschließlich „Haupt-“ bzw. „Kopfstellen“) verfügen jedoch oft nur Führungskräfte über ausreichende Kompetenzen, nicht aber die Sachbearbeiter/Kundenberater an der unmittelbaren Front. Auch in solchen Fällen stellen sich Delegationserfordernisse.

Deshalb sollte die Einhaltung des folgenden Grundsatzes angestrebt werden:

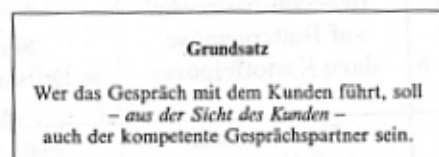


Abb. 4: Grundsatz „Delegation“

In der Zielgruppe Privatkundschaft gilt das nicht nur für den Konsumentenkredit, sondern auch für die Wohnungsbaufinanzierung: Der Kundenbetreuer, der über die besten Informationen über seine Kunden verfügt, ist z. B. im Rahmen einer Baufinanzierung auch prädestiniert, dem Kunden gegenüber als kompetenter Partner aufzutreten.

Die Zielgruppe gewerbliche Kundschaft erwartet ebenfalls von Kundenbetreuern Entscheidungskompetenzen: Das Image eines Instituts wird entscheidend dadurch beeinflusst, ob der Kundschaft „vor Ort“ Gesprächspartner zur Verfügung stehen, die neben ihrer fachlichen Qualifikation und ihren Erfahrungen in den Augen der Kundschaft auch als entscheidungskompetente Gesprächspartner fungieren.

#### • Einheitliche Steuerung der gesamten Aufbauorganisation

Die Zusammenfassung der Absatzaktivitäten im Marktbereich einerseits und der Bearbeitung im Betriebsbereich andererseits muß im

Hinblick auf die Unternehmensziele koordiniert werden. Diese Koordinationsaufgabe soll einem gesonderten Bereich, dem „Steuerungs“- bzw. „Controller“-Bereich, übertragen werden, der zudem die wesentlichen sonstigen Stabsaufgaben aus der geschäftsspartenorientierten Stab-Linien-Organisation zu übernehmen hat.



Abb. 5: Grobstruktur der marktorientierten Regionalbank

#### • Wesentliche Voraussetzung: Marktorientiertes Umfeld

Die marktorientierte Absatzorganisation kann nur dann zur Erreichung von Wachstums- und Rentabilitätszielen beitragen, wenn sie eingebettet ist in

- eine marktbezogene strategische und operative Planung,
- eine auf Markterfordernisse abgestimmte Informationsorganisation (u. a. Kundeninformationssystem),
- ein Gesamtsystem des Zielgruppen-Managements, das preis-, vertriebs- und werbepolitische Aspekte einschließt sowie allgemein in

ein marktorientiertes Denken eines Instituts von der Sachbearbeiter-Basis bis zur Führungsspitze.

#### • Zusammenfassung: Erstrebttes Erscheinungsbild der marktorientierten Regionalbank

Die vorstehend erläuterten Leitlinien forderten ein marktorientiertes Erscheinungsbild der Regionalbank, das man wie folgt skizzieren kann:

- Die Kunden erwarten ein kundengruppenorientiertes Leistungsangebot.
- Aus dieser Sicht besteht eine wesentliche Aufgabe der Kundenberater darin, alle Marktleistungen, die die Regionalbank anbietet, zu kundengruppenorientierten „Leistungsbündeln“ zusammenzufassen, gewissermaßen also in die einzelnen Schubladen des Leistungsangebotes hineinzugreifen und daraus jeweils kundengruppenindividuell das angebotene Leistungsbündel zu „schnüren“.
- Die angebotenen Marktleistungen setzen bestimmte Betriebsleistungen voraus. Bei deren Produktion sind alle für das Institut wichtigen Umweltfaktoren zu berücksichtigen (z. B. technologische Entwicklung, Konjunktur- und Geldpolitik, soziodemographische Faktoren).

Wird fortgesetzt