

DIE KUNST DES ÜBERLEBENS

Margenverfall, explodierende Personal- und Sachkosten und zunehmende interne Kommunikationsprobleme werden die Kreditwirtschaft im laufenden Jahrzehnt in Atem halten.

Überleben werden nur die Banken, die sich auf den Wandel einstellen und schon heute ein professionelles Change-Management betreiben, prognostizierte Heinz Wings, Vorstand der Sparda-Bank Hamburg, auf einem Banken-Workshop. Wandel hat indes die Sparda-Bank schon vielerlei durchgemacht. Als Selbsthilfeeinrichtung der Deutschen Bundesbahn gegründet, nimmt sie zwar heute noch diese Aufgabe wahr und ist deren Zielen weiterhin verpflichtet, ihren Kundenkreis hat sie aber deutlich ausgeweitet. Mehr und mehr fällt die Schlüsselrolle im Verän-

derungsprozeß der Informationstechnik und der Mitarbeiterentwicklung zu.

Nach Darwins Modell vom Überlebenskampf der Arten in einer sich ständig ändernden Welt bestehen jene, die sich an die neuen Umfeldbedingungen schnell anpassen. Heraus fällt in diesem Ausleseprozeß, wer diese Fähigkeit zur Umstellung nicht besitzt.

Übertragen auf den Wettbewerbskampf, in dem die Banken heute stehen, heißt das: Institute, die sich im permanenten Prozeß des Wandels technisch-organisatorisch nicht verändern, werden vom Markt verdrängt. Wer sich

nicht durch Umstellung auf neue Technologien, bessere Nutzung vorhandener Ressourcen und die Förderung der Selbstentfaltung der Mitarbeiter auf den anstehenden Existenzkampf einstellt, wird scheitern.

Die düstere Prophezeiung, als Menetekel immer häufiger an die Wand gemalt, den Banken blühe in den 90er Jahren ein ähnliches Schicksal wie zuvor der Stahlindustrie, trifft aber den Kern. Nicht von ungefähr besagt eine Untersuchung, daß es im Europa 2000 fast 50 Prozent weniger Kreditinstitute als heute geben werde.

Kein Wunder, denn die Banken sind durch ihre strategische Ausgangssituation ohnehin geschwächt, die durch Margenverfall, explodierende Personal- und Sachkosten sowie interne Kommunikationsprobleme gekennzeichnet ist. Diese Faktoren lassen die Wahrscheinlichkeit wachsen, daß eine Vielzahl von Instituten zumindest in heutiger Form in zehn Jahren nicht mehr existieren wird.

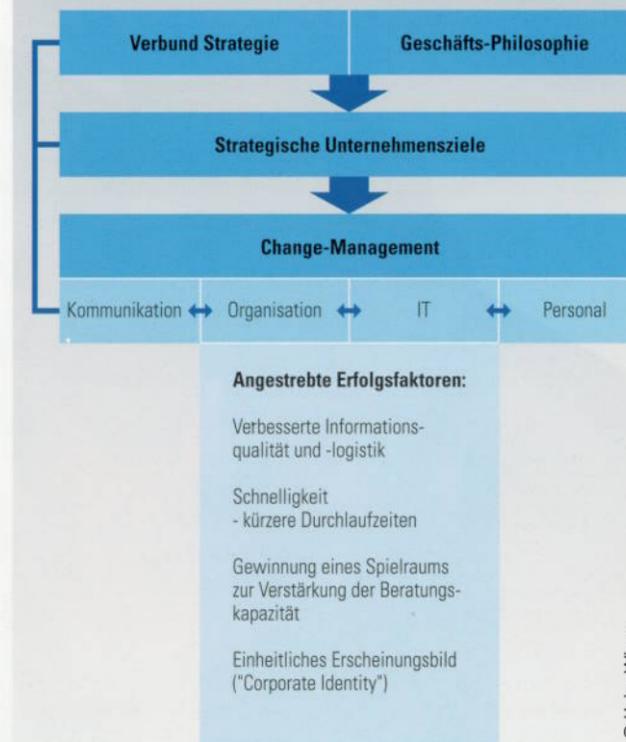
Somit wird für die Kreditinstitute – wie für alle anderen Wirtschaftsunternehmen auch – das Change-Management, also das Management des strate-

gischen Wandels, überlebensnotwendig. Eine besondere Rolle spielt dabei die Informationstechnik als immer mächtiger werdendes Organisationsmittel, das die gesamte Bankorganisation revolutionieren wird.

Um die angestrebte Wirkung zu erzielen, muß das Change-Management in die strategische Planung des Unternehmens eingebunden sein, sich also aus den strategischen Unternehmenszielen ableiten. Change-Management, das auf Steuerungs- und Abwicklungsaufgaben abzielt, erfordert insbesondere Maßnahmen zur Opti-

Verbundenheit zur Bundesbahn hat Tradition bei der Sparda-Bank. Vorstand Heinz Wings, hier im ICE-Leitstand: "Das Management des strategischen Wandels ist überlebensnotwendig."



Einordnung des Change-Managements in die
Strategische Planung

mierung von Unternehmenskommunikation, Organisation und Informationstechnik. Tragende Säulen der erfolgreichen Umsetzung im Betrieb sind freilich Mitarbeiterqualität und -motivation.

Optimierungsmaßnahmen im Rahmen des Managements des strategischen Wandels können daher nicht losgelöst von der Personalentwicklung betrachtet werden, sondern müssen sinnvoll auf sie abgestimmt sein, ineinandergreifen und sich ergänzen.

Durch Veränderungen im organisatorischen und informationstechnischen Bereich werden verbesserte Informationsqualität und -logistik, kurze Durchlaufzeiten von Geschäftsvorfällen und zusätzliche Spielräume zur Verstärkung der Beratungskapazität angestrebt. Das sind die kritischen Erfolgsfaktoren, durch die die Kreditinstitute den Kundenanforderungen gerechter werden und sich von ihren Wettbewerbern marktrelevant differenzieren können.

Um diese Leistungssteigerungen zu erreichen, hat die Sparda-Bank Hamburg das Kordoba-Management-Informationssystem (KMI) implementiert; sie wird

- die maschinengestützte, Host-integrierte Vorgangsbearbeitung einführen und

- das Workgroup computing einsetzen. Das Management-Informationssystem soll vor Margenverfall schützen, die Vorgangsbearbeitung eine Explosion der Personal- und Sachkosten verhindern, das Workgroup computing internen Kommunikationsproblemen vorbeugen.

Kundenorientierte Ertragssteuerung durch KMI

Der Sparda-Bank Hamburg dient das Kordoba-Management-Informationssystem vor allem als Controlling- und Vertriebsinstrument. KMI ist in die Banken-Software Kordoba integriert, läuft daher auf dem Host, greift auf die relationale Datenbank SESAM zu und ist mit einem dezentralen Textsystem verbunden. Mit KMI erfaßt die Bank 80 000 Kunden und 240 000 Konten.

Kernfunktion ist die deckungsbeitragsorientierte Konten- und Kundenkalkulation auf Basis der Marktzinsmethode.

Ausgangspunkt ist die Erfolgsmitteilung für Einzelkonten. Von der Kontoebene aus sind alle Ergebnisverdichtungen möglich, insbesondere zum Kunden, zur Produktgruppe, zur Zielgruppe, zur Filiale oder Gesamtbank. Die Kalkulationen werden monatlich durchgeführt. Verdichtet werden die Daten für den Kalkulationsmonat, den Vormonat, für das laufende und das vergangene Jahr. Aus der dynamischen Entwicklung der aggregierten Informationen ergeben sich wertvolle Hinweise für operative und strategische Maßnahmen.

Die Ergebnisse der Kundenkalkulation erhält der Mitarbeiter jeweils bei Aufruf des "Kunden-Gesamtenagements". Damit kann die Höhe des kundenbezogenen Deckungsbeitrags Auslöser für weitere Aktionen im persönlichen Vertrieb über Zweigstellen sein. Ziel ist es, speziell Kunden mit negativen Deckungsbeiträgen über entsprechende Cross-selling-Maßnahmen in den positiven Deckungsbeitragsbereich zu bringen.

Bei besonders deckungsbeitragsstarken Kunden sind persönliche Präferenzen auf- und auszubauen, um sie langfristig an das Institut zu binden. Kunden mit Deckungsbeiträgen um Null werden im Zahlungsverkehr rationell bedient und über die neuen Vertriebswege Btx, Telefon- und Briefbanking betreut. Die Höhe des Kunden-Deckungsbeitrags ist für die Mitarbeiter auch Indikator für die Nutzung ihrer Ermessensspielräume bei der Konditionsgestaltung: Ein hoher Deckungsbeitrag ist mit hohen Konditionskompetenzen auf der Betreuerseite verbunden.

Weitere Einsatzbereiche von KMI als Controllinginstrument sind die Analyse von Cross-selling-Lücken, bezogen auf Zweigstellen und Gesamtbank, sowie die Ableitung von Zielgruppen- und Regionsschwerpunkten, aber auch die Bildung von Korrelationen, beispielsweise zwischen Deckungsbeiträgen und Altersstruktur. Die zeitgerecht erstellten Ist-Rechnungen, Produktivitätskennzahl- und Mengestatistiken liefern den Führungskräften wertvolle Anregungen für geschäfts- und deckungsbeitragsstärkende Aktivitäten.

Zielgruppenselektionen mit KMI bilden zudem die Grundlage für Direkt-Marketing-Aktionen. Insoweit ist KMI auch ein Vertriebsinstrument. Über File transfer werden die selektierten Daten auf das dezentrale MX300-System übertragen und mit Serienbriefen verknüpft.

Integrierte Vorgangsbearbeitung: Back-office und Vertrieb wachsen zusammen

Die in einem Unternehmen praktizierte Informationsverarbeitung wird maßgeblich den Spielraum für Art und Intensität der Organisationsentwicklung bestimmen und letztlich Maßlatte für die unternehmerische Schlagkraft sein. Nur moderne Informationstech-

nik ermöglicht den strategisch erforderlichen organisatorischen Wandel.

Doch noch immer sind Bleistift und Papier, Radiergummi und DIN A4-Ordner neben dem Telefon die dominanten Werkzeuge im Büro. Tag für Tag werden Papierberge bewegt und in Ordnern abgeheftet. Auf die Bankanwendungen haben Sachbearbeiter häufig keinen direkten Zugriff, sie liegen auf dem Host.

Daher setzt die Sparda-Bank Hamburg bei der Einführung der maschinengestützten Vorgangsbearbeitung auf den dezentralen Bereich: Den Sinix®-Systemen als Servern werden Personal Computer als Clients zugeordnet. Der Host-Rechner bleibt künftig ausschließlich der juristischen Datenhaltung sowie der Verarbeitung von Massendaten vorbehalten. Abteilungsübergreifende Geschäftsprozesse werden durch technische Unterstützung im peripheren Bereich optimiert.

Dabei geht die Bank verstärkt dazu über, unter Sinix ablauffähige Standardprogramme zur Optimierung der Back-office-Arbeit einzusetzen. Eine Workflow-Steuerung wird die dezentralen Programme und Daten verbinden. Die Peripherie ist jedoch mit der Host-Anwendung verbunden, so daß die im juristischen Zentralsystem gespeicherten Daten ohne redundante Eingabe für die Bearbeitung der Geschäftsvorfälle abrufbar sind.

Angesichts ihres starken Massengeschäfts rechnet die Sparda-Bank Hamburg damit, daß mit EDV-Unterstützung von etwa 20 Prozent aller Geschäftsvorgangsarten rund 80 Prozent des gesamten Standardgeschäfts computerunterstützt bearbeitet werden können. Damit verbundene kürzere Durchlaufzeiten sollen die Wettbewerbsposition der Bank entscheidend stärken. Zudem gewinnen die Mitarbeiter hierdurch notwendige Freiräume für eine effizientere Kundenberatung. Insbesondere die Implementierung der computergestützten Vorgangsbearbeitung im standardisierten Kreditgeschäft wird Back-office-Engpässe verhindern und zu strategischen Wettbewerbsvorteilen führen.

Durch Nutzung von Standards und Standardprogrammen auf dezentralen Systemen sind zusätzlich Programmiereffizienzen zu erzielen, die der Großrechnerbereich nicht zuläßt.

Die Umstellung auf die ganzheitliche, dezentrale Vorgangsbearbeitung mit Host-Anschluß wird die Aufbau- und mehr noch die Ablauforganisation in Kreditinstituten revolutionieren. Back-office und Vertrieb werden wieder zusammenwachsen.

Workgroup computing: der "Königsweg" zur Selbstorganisation

Nicht nur in den Fabriken wird Teamwork die streng tayloristische Arbeitsteilung immer stärker ablösen. Auch in den Büros liegt der Dreh- und Angelpunkt zukunftssichernder Überlebensstrategien in einer Unternehmenskultur, die die Gruppenarbeit in den Vordergrund stellt. Die Schaffung der hierzu notwendig werdenden flachen und schlanken Aufbauorganisation wird im Bürobereich erst durch den Einsatz der Informationstechnik ermöglicht.

Diese flachen Strukturen sind erforderlich, um im strategischen Wettbewerb flexibel agieren zu können. Die "Palast"-Organisation wird einer "Zelt"-Organisation weichen, die sich ohne große zeitliche Verzögerung veränderten Umweltbedingungen anpassen kann.

Das optimale Umsetzen dieser Organisationsstrategie fördert jetzt ein unternehmensweites Informationssystem, das unter dem Begriff "Workgroup computing" langsam Eingang in den Praxisalltag findet.

Workgroup computing gibt Antwort auf die Frage: "Wie geht ein Team gemeinsam mit Informationen um?" Ziele des Workgroup computing sind die Optimierung der Informationslogistik und der Gruppenarbeit.

Durch gute Informationslogistik kann die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt wirtschaftlich an den richtigen Platz gebracht werden. Effiziente Koordination, automatische Dokumentation und die Überbrückung

von Zeit und Raum optimieren die Gruppenarbeit.

Zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit, die mit flachen Hierarchien einhergeht, erarbeiteten Mitarbeiter der Sparda-Bank Hamburg in Kreativitätszirkeln Problemlösungen. Künftig werden sie hierbei auch das Workgroup computing einsetzen; für die computergestützte Sitzungsmoderation (Brainstorming, Metaplan-Technik), beim Terminkalender-Management für Gruppen, als "elektronisches Schwarzes Brett" und zur Nutzung von dezentralen Know-how-Datenbanken.

Eine PC- und LAN-Infrastruktur an jedem Arbeitsplatz mit Server-Systemen und Host-Integrationssoftware sowie ein einheitliches Werkzeug bilden die informationstechnische Basis. Der Entwicklungsstand der Groupware ist heute vergleichbar mit dem der Tabellenkalkulation im Jahre 1982: Sie ist technisch ausgereift, jedoch bisher nur wenig bekannt und transparent.

Diese innovative Selbstorganisation im Büro führt zur stärkeren Selbstbestimmung der Mitarbeiter und schafft Motivation. Hochmotivierte, gut qualifizierte und dem Wandel aufgeschlossene Mitarbeiter sind allerdings auch die Vorbedingung, um den Prozeß des Wandels voll zu meistern.

Damit wird in den 90er Jahren die Mitarbeiterentwicklung zum strategischen Erfolgsfaktor Nummer eins. ■

Der letzte Schliff: Kordoba sichert modernes, computergestütztes Management.

