

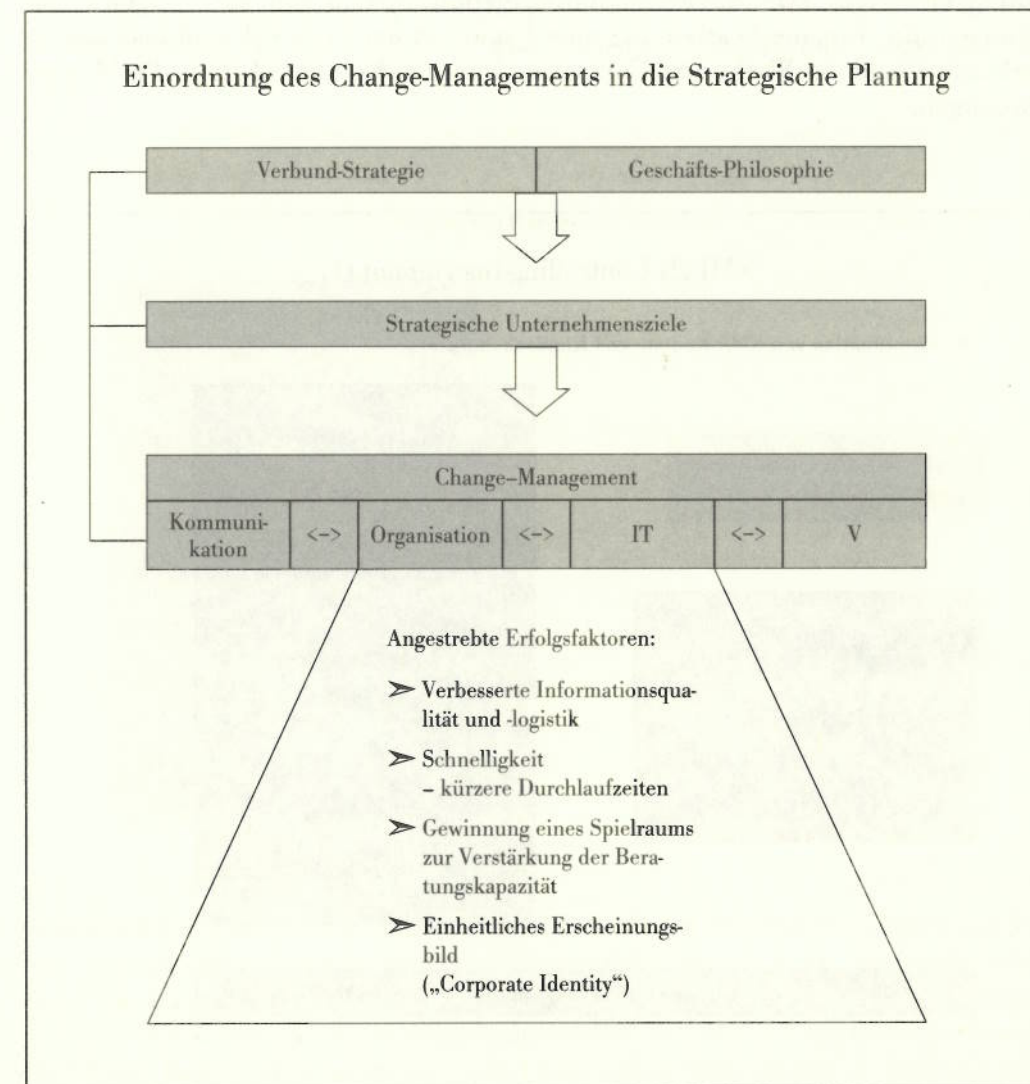
**BANKORGANISATION  
UND INFORMATIONSTECHNIK  
INFORMATIONSTECHNIK REVOLUTIONNIERT  
DIE BANKORGANISATION**

**HEINZ WINGS**

**BANKORGANISATION  
UND INFORMATIONSTECHNIK  
INFORMATIONSTECHNIK REVOLUTIONIERT  
DIE BANKORGANISATION**

1. KORDOBA-Management-Informationssystem
2. Host-integrierte, maschinengestützte Vorgangsbearbeitung
3. Workgroup-Computing ermöglicht „Selbst“-Organisation
4. Zusammenfassung

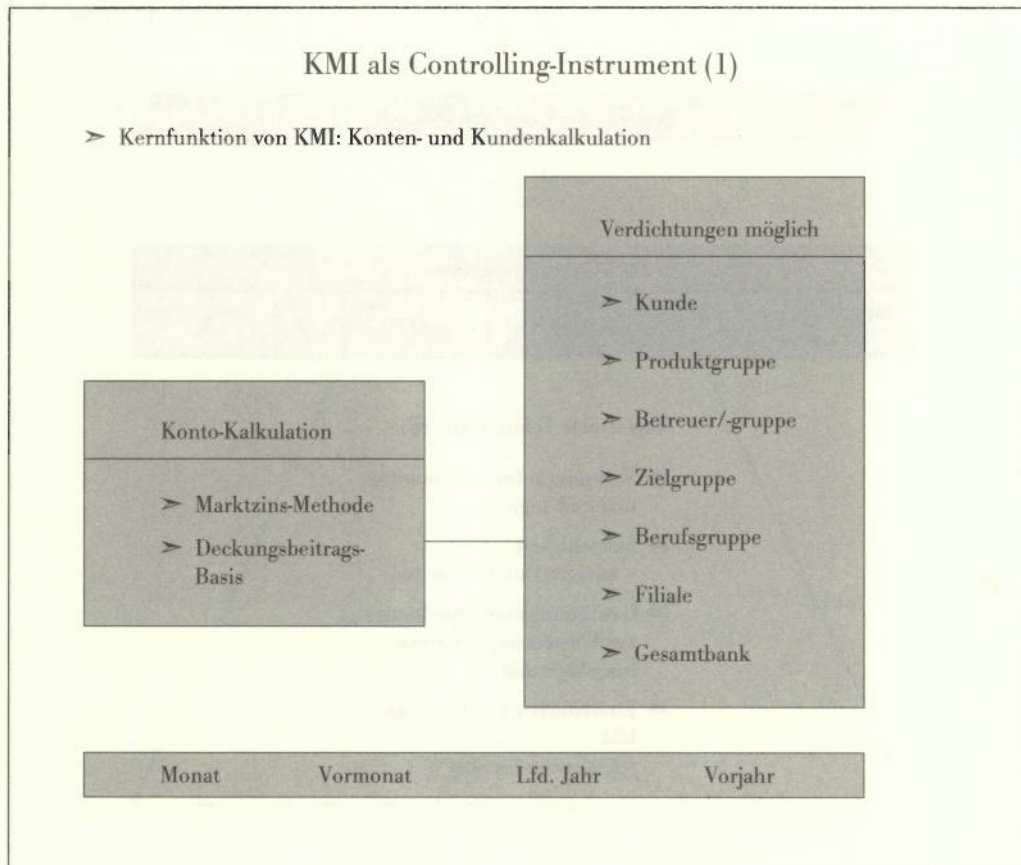
Das immer mächtiger werdende Organisationsmittel Informationstechnik wird die Bankorganisation revolutionieren. Banken, die sich technisch-organisatorisch nicht wandeln, werden vom Markt verdrängt. Dies auch vor dem Hintergrund der strategischen Ausgangssituation in Banken, die durch Margenverfall, explodierende Personal- und Sachkosten sowie interne Kommunikations-Probleme geprägt ist. Somit ist auch für Kreditinstitute das Change-Management – also das Management des strategischen Wandels – überlebensnotwendig. Damit Change-Management die beabsichtigte Wirkung erzielt, muß es strategisch eingebunden, d. h. aus den strategischen Unternehmenszielen abgeleitet sein. Change-Management beinhaltet insbesondere Maßnahmen bezüglich der Optimierung von Unternehmenskommunikation, Organisation und Informationstechnik



(IT). Mitarbeiter-Qualität und -Motivation sind jedoch die tragenden Säulen des Implementierungserfolges. Maßnahmen bezüglich der Kommunikationsförderung, der Organisation und der Informationstechnik sowie der Personalentwicklung können aber nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sondern müssen sinnvoll aufeinander abgestimmt sein.

Verbesserte Informationsqualität und -logistik, kurze Durchlaufzeiten von Geschäftsvorfällen und die Gewinnung von Spielräumen zur Verstärkung der Beratungskapazität sind die Erfolgsfaktoren, die insbesondere durch Veränderungen im Organisations- und Informationstechnik-Bereich angestrebt werden.

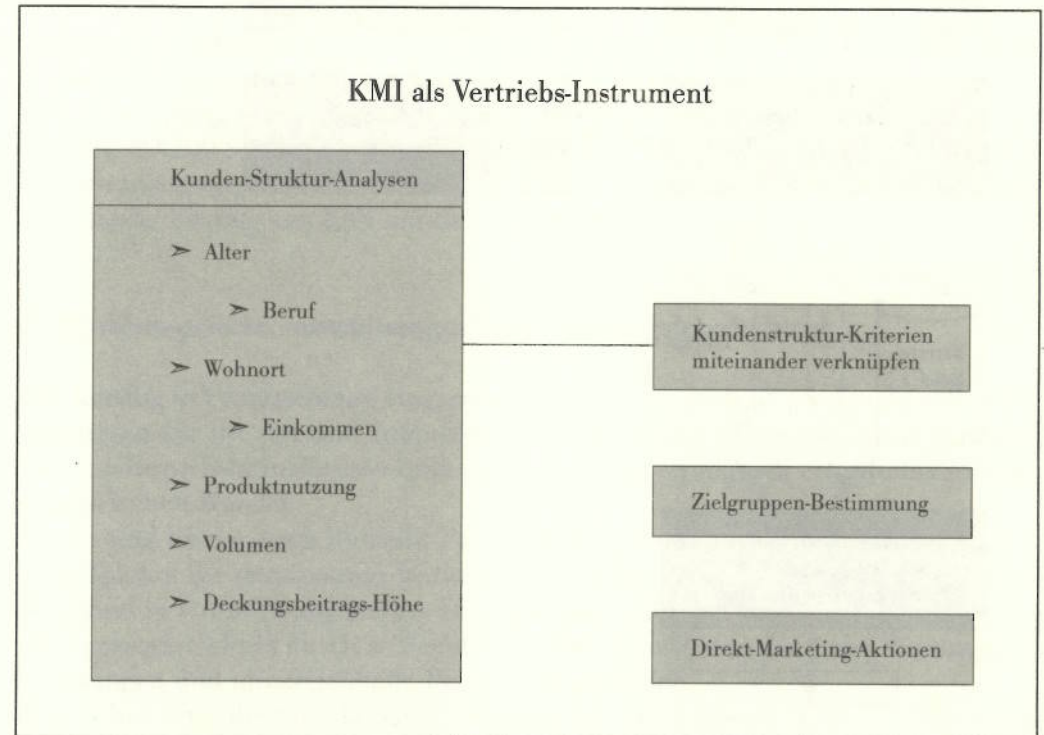
Um diese erstrebten Erfolgsfaktoren zu erreichen, hat die Sparda-Bank Hamburg das KORDOBA-Management-Informationssystem implementiert und wird die maschinengestützte, hostintegrierte Vorgangsbearbeitung sowie das Workgroup-Computing einsetzen. Das Management-Informationssystem soll vor Margenverfall schützen, die Vorgangsbearbeitung eine Explosion der Personal- und Sachkosten verhindern und das Workgroup-Computing internen Kommunikations-Problemen vorbeugen.



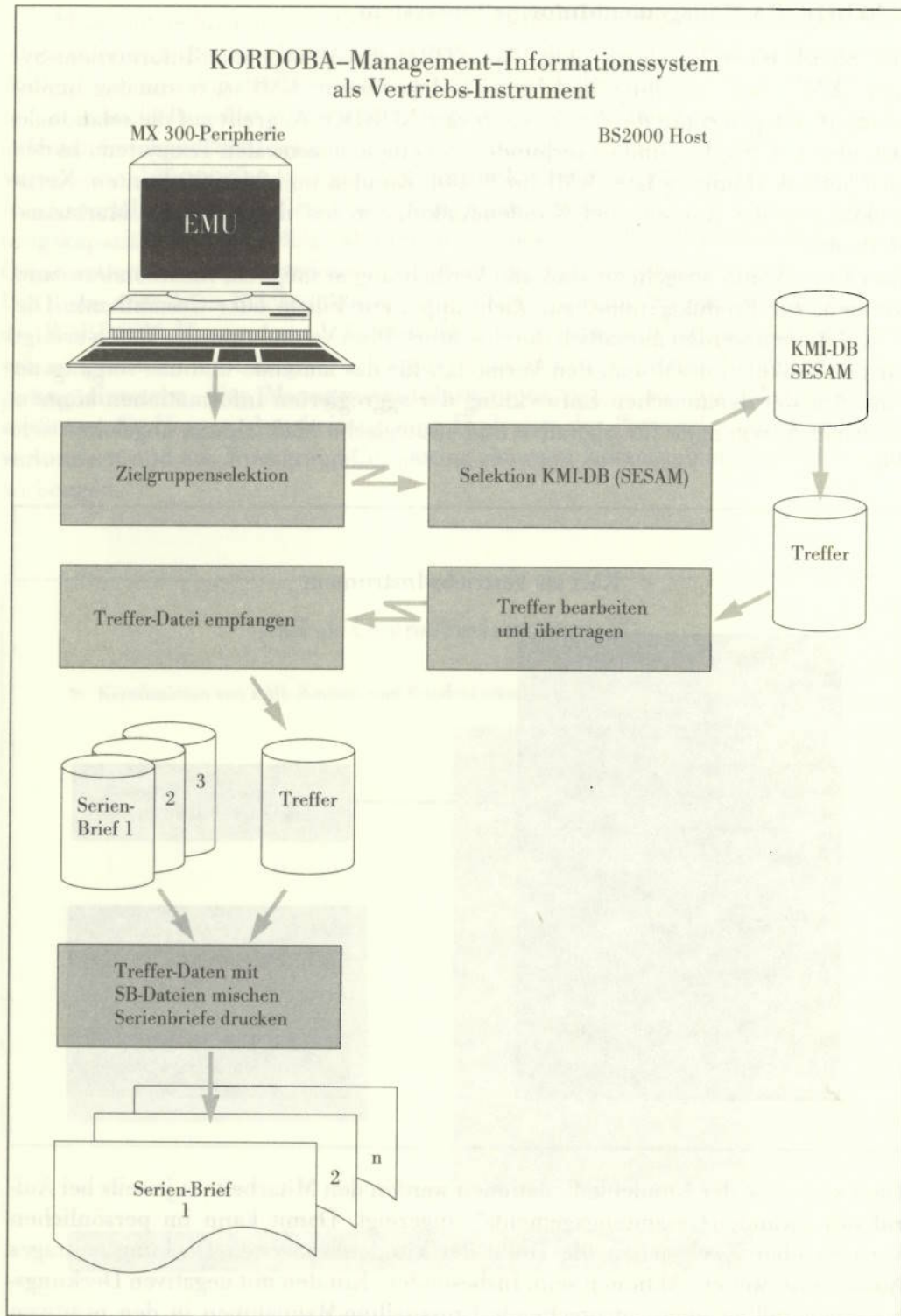
## I. KORDOBA-Management-Informationssystem

Die Sparda-Bank Hamburg nutzt das KORDOBA-Management-Informationssystem (KMI) als Controlling- und Vertriebs-Instrument. KMI ist hostmäßig implementiert, integriert mit der Banken-Software KORDOBA, greift auf die relationale Datenbank SESAM zu und ist verbunden mit einem dezentralen Textsystem. In der Sparda-Bank Hamburg läuft KMI für 80 000 Kunden und 240 000 Konten. Kernfunktion ist die Konten- und Kunden-Kalkulation auf der Basis der Marktzins-Methode.

Vom Einzelkonto ausgehend sind alle Verdichtungen möglich, insbesondere zum Kunden, zur Produktgruppe, zur Zielgruppe, zur Filiale oder Gesamtbank. Die Kalkulationen werden monatlich durchgeführt. Eine Verdichtung der Daten erfolgt für den Kalkulations-Monat, den Vormonat, für das laufende und das vergangene Jahr. Aus der dynamischen Entwicklung der aggregierten Informationen können wertvolle Anregungen für operative und strategische Maßnahmen abgeleitet werden.



Die Ergebnisse der Kundenkalkulationen werden den Mitarbeitern jeweils bei Aufruf des „Kunden-Gesamtengagements“ angezeigt. Damit kann im persönlichen Vertrieb über Zweigstellen die Höhe des kundenbezogenen Deckungsbeitrages Auslöser für weitere Aktionen sein: Insbesondere Kunden mit negativen Deckungsbeiträgen sollten über entsprechende Cross-selling-Maßnahmen in den positiven



Deckungsbeitragsbereich gebracht werden. Bei besonders deckungsbeitragsstarken Kunden sind persönliche Präferenzen auf- und auszubauen, die zu einer langfristigen Institutsbindung führen. Kunden mit Deckungsbeiträgen um Null werden im Zahlungsverkehr rationell bedient und über die neuen Vertriebswege BTX, Telefon- und Briefbanking betreut. Die absolute Höhe des kundenbezogenen Deckungsbeitrages ist zudem Gradmesser für die Höhe der Konditions-Kompetenzen der Mitarbeiter: Bei negativen und um Null liegenden Deckungsbeiträgen haben die Mitarbeiter keine Konditions-Spielräume, hingegen sind hohe kundenbezogene Deckungsbeiträge auch mit hohen Konditions-Kompetenzen der Mitarbeiter verbunden.

Weitere Einsatzbereiche von KMI als Controlling-Instrument sind die Analyse von gesamtbank- und filialbezogenen Cross-selling-Lücken, Zielgruppen- und Regions-Schwerpunkten sowie die Bildung von Korrelationen, beispielsweise zwischen Deckungsbeiträgen und Altersstruktur. Auch aus den zeitgerecht erstellten Ist-Rechnungen, Produktivitätskennzahl- und Mengenstatistiken können die Führungskräfte wertvolle Anregungen für geschäfts- und deckungsbeitragsstärkende Maßnahmen ableiten.

Zielgruppen-Selektionen mit KMI dienen zudem als Basis für Direkt-Marketing-Aktionen. Insoweit ist KMI auch Vertriebsinstrument.

Die zielgruppenspezifisch selektierten Daten werden über File-Transfer auf das periphere MX300-System übertragen und mit Serienbriefen verknüpft. Im Rahmen der Veranstaltung „Bank-Finanz-Systeme '92“ wurde die Sparda-Bank Hamburg-spezifische Lösung von KMI auf dem SNI-Stand präsentiert.

## 2. Host-integrierte, maschinengestützte Vorgangsbearbeitung

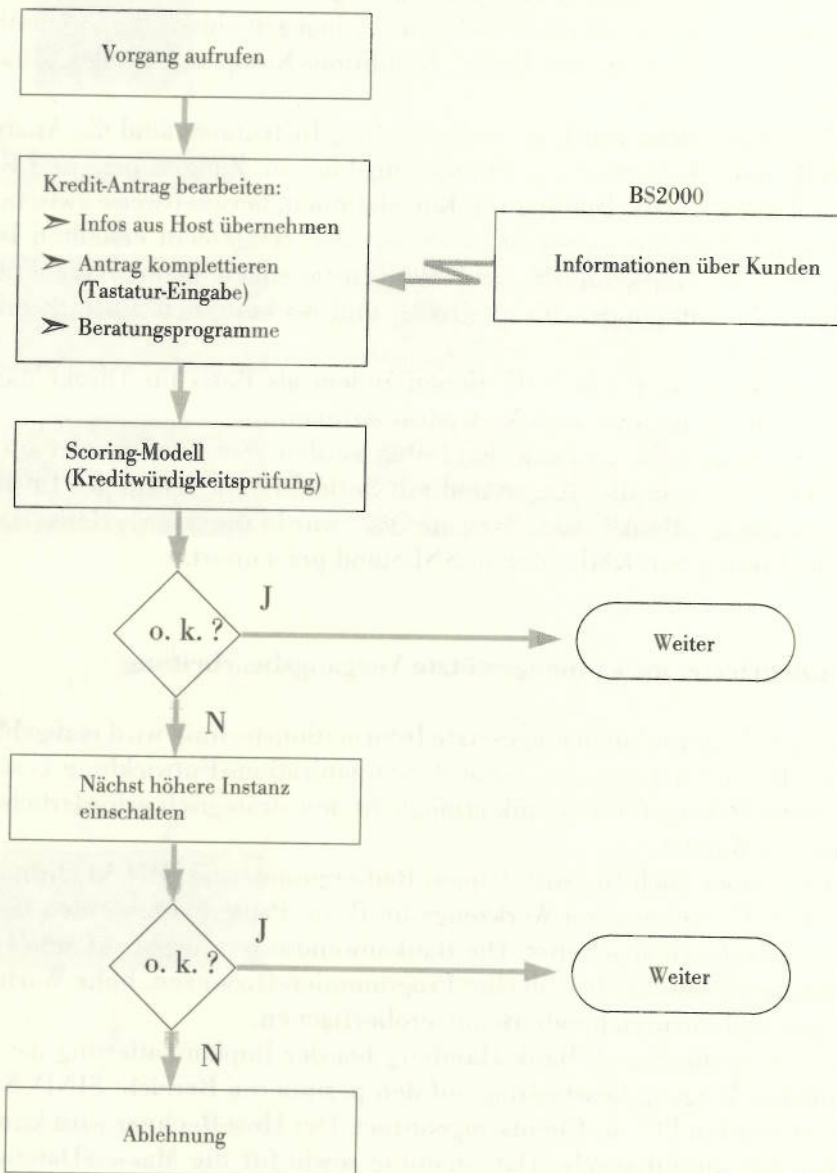
Die künftig in Unternehmen eingesetzte Informationstechnik wird maßgeblich den Spielraum für die Art und Intensität der Organisations-Entwicklung bestimmen. Nur moderne Informationstechnik ermöglicht den strategisch erforderlichen organisatorischen Wandel.

Heute sind immer noch Bleistift, Papier, Radiergummi und DIN-A4-Ordner neben dem Telefon die dominanten Werkzeuge im Büro. Papierberge werden täglich bewegt und in Ordnern abgeheftet. Die Bankanwendungen liegen auf dem Host. Sie sind gekennzeichnet durch schlechte Programmier-effizienzen, hohe Wartungsaufwendungen und unzureichende Benutzeroberflächen.

Von daher setzt die Sparda-Bank Hamburg bei der Implementierung der maschinengestützten Vorgangsbearbeitung auf den peripheren Bereich: SINIX-Systemen als Servern werden PCs als Clients zugeordnet. Der Host-Rechner wird künftig ausschließlich für die juristische Datenhaltung sowie für die Massen-Datenverarbeitung Bedeutung haben. Abteilungsübergreifend optimierte Geschäftsprozesse werden im peripheren Bereich technisch unterstützt. Dabei ist die Bank bestrebt, unter SINIX ablauffähige Standard-Programme zur Optimierung der Back-Office-

## Host-integrierte, maschinengestützte Vorgangsbearbeitung

Beispiel: Verkauf von persönlichen Krediten an Bereits-Kunden



Arbeit zu nutzen. Eine Workflow-Steuerung wird die peripheren Programme und Daten verbinden. Die Peripherie ist mit der Host-Anwendung integriert, so daß die im juristischen Zentral-System gespeicherten Daten ohne redundante Eingabe für die Geschäftsvorfall-Bearbeitung genutzt werden können.

Vor dem Hintergrund der Massengeschäfts-Lastigkeit der Sparda-Bank Hamburg geht die Bank davon aus, daß mit technischer Unterstützung von etwa 20 % aller Geschäftsprozesse rd. 80 % des gesamten Geschäftsanfalls maschinenunterstützt bearbeitet werden können. Insbesondere durch die Implementierung der maschinengestützten Vorgangsbearbeitung im standardisierten Kreditgeschäft möchte die Bank Back-Office-Engpässe abbauen. Durch die Nutzung von Standards und Standard-Programmen auf dezentralen Systemen werden Programmier-Effizienzen realisiert, die im Großrechner-Bereich nicht möglich sind.

Als Beispiel für die hostintegrierte, maschinengestützte Vorgangsbearbeitung wird hier der Prozeß „Verkauf von Persönlichen Krediten an Bereits-Kunden“ beschrieben.

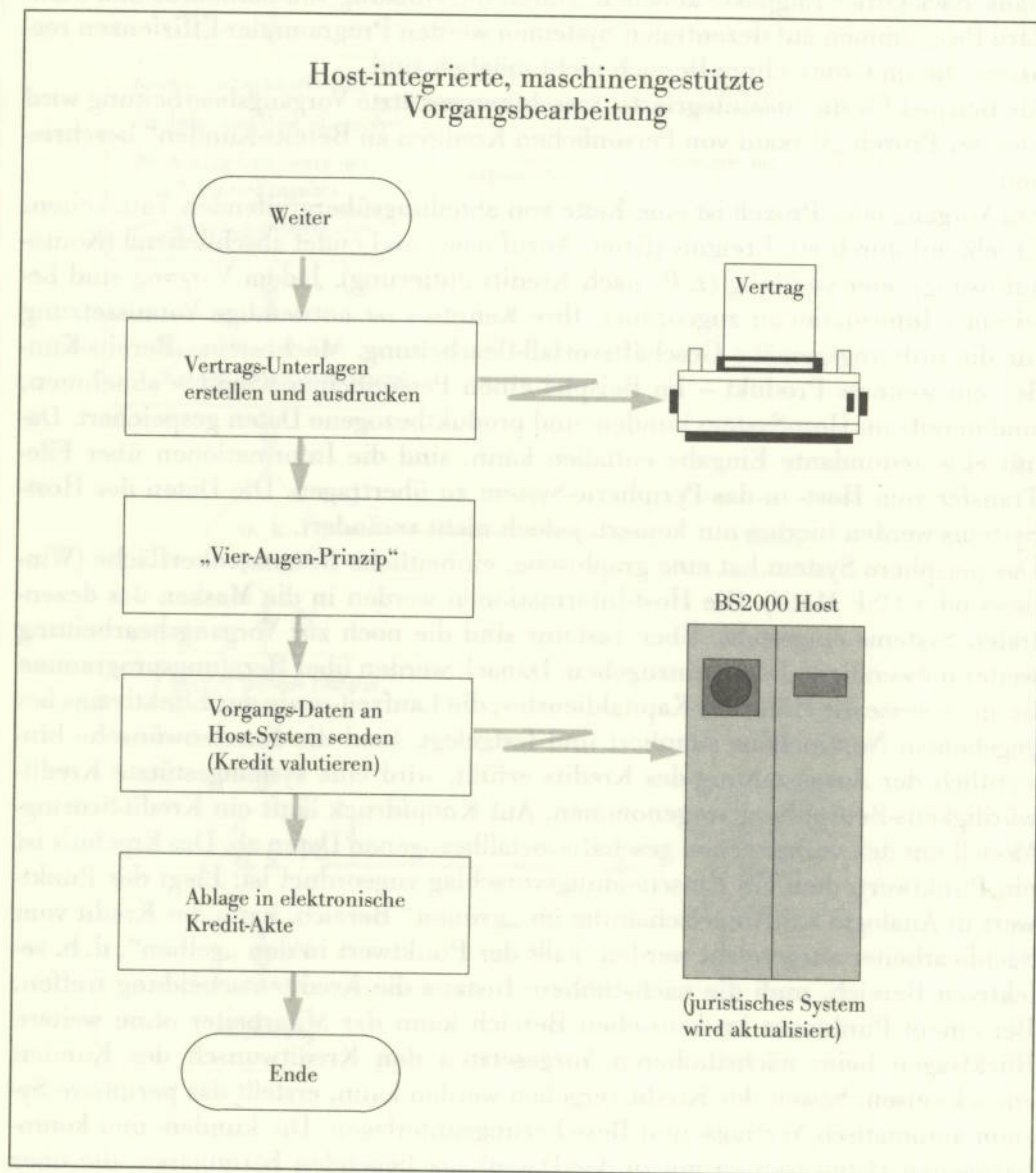
Ein Vorgang oder Prozeß ist eine Kette von abteilungsübergreifenden Tätigkeiten. Er lebt auf durch ein Ereignis (Brief, Anruf usw.) und endet abschließend (Kontoauflösung) oder vorläufig (z. B. nach Kreditvaluierung). Jedem Vorgang sind bestimmte Informationen zugeordnet. Ihre Kenntnis ist notwendige Voraussetzung für die ordnungsgemäße Geschäftsvorfall-Bearbeitung. Möchte ein „Bereits-Kunde“ ein weiteres Produkt – im Beispiel einen Persönlichen Kredit – abnehmen, sind bereits im Host-System kunden- und produktbezogene Daten gespeichert. Damit eine redundante Eingabe entfallen kann, sind die Informationen über File-Transfer vom Host- in das Peripherie-System zu übertragen. Die Daten des Host-Systems werden hierbei nur kopiert, jedoch nicht verändert.

Das periphere System hat eine graphische, einheitliche Benutzeroberfläche (Windows oder OSF Motif). Die Host-Informationen werden in die Masken des dezentralen Systems eingestellt. Über Tastatur sind die noch zur Vorgangsbearbeitung weiter notwendigen Daten einzugeben. Danach werden über Beratungsprogramme beispielsweise die Höhe des Kapitaldienstes, die Laufzeit sowie der Effektivzins bei gegebenem Nominalzins simuliert und festgelegt. Sind die Kundenwünsche hinsichtlich der Ausgestaltung des Kredits erfüllt, wird eine systemgestützte Kreditwürdigkeits-Beurteilung vorgenommen. Auf Knopfdruck läuft ein Kredit-Scoring-Modell mit den vorhandenen geschäftsvorfallbezogenen Daten ab. Das Ergebnis ist ein Punktwert, dem ein Entscheidungsvorschlag zugeordnet ist: Liegt der Punktwert in Analogie zur Ampelschaltung im „grünen“ Bereich, kann der Kredit vom Sachbearbeiter ausgereicht werden. Fällt der Punktwert in den „gelben“, d. h. selektiven Bereich, muß die nächsthöhere Instanz die Kreditentscheidung treffen. Bei einem Punktwert im kritischen Bereich kann der Mitarbeiter ohne weitere Rückfragen beim nächsthöheren Vorgesetzten den Kreditwunsch des Kunden zurückweisen. Soweit der Kredit vergeben werden kann, erstellt das periphere System automatisch Vertrags- und Besicherungsunterlagen. Die kunden- und konto-bezogenen Daten werden mit in der Datenbank liegenden Formularen, die über

ein Desk-Top-Publishing-System graphisch optimal aufbereitet worden sind, verknüpft und über einen Laserdrucker ausgegeben.

Beim Face-to-Face-Verkauf unterschreibt der Kunde sodann die Verträge und Sicherheiten. Die Unterlagen sind anschließend nach dem „Vier-Augen-Prinzip“ zu prüfen.

Bis zu diesem Zeitpunkt sind zwar im peripheren Systembereich Arbeiten erledigt worden, jedoch haben sie juristisch keine Bedeutung. Erst durch das Übersenden der Vorgangsdaten an das Host-System wird das Kreditkonto automatisch eröffnet und der Kredit valuiert. Hierbei sind keine weiteren manuellen Eingaben erforder-



lich. Die erstellten Dokumente werden in der elektronischen Kreditakte, die dezentral vorgehalten wird, abgelegt. Über eine relationale Datenbank (Informix oder Oracle) sind die dezentral erstellten und abgespeicherten Kreditdokumente nach Suchkriterien auswertbar. Die juristische Datenhaltung erfolgt jedoch im Hostbereich auf einer WORM-Platte (Jukebox).

Der eingehende Schriftverkehr wird zunächst noch mit Kurz-Betreff und Datum in der dezentralen Kreditakte erfasst und bearbeitet. Er ist zudem zentral über Image-Erfassung (Vollbild-Erfassung) auf einer WORM-Platte abzulegen. Nur hier liegt die juristische Kreditakte. Sobald leistungsfähige und kostengünstige ISDN-Netze zur Verfügung stehen, wird auch der eingehende Schriftverkehr dezentral gescannt, über die Leitung an das Host-System geschickt und auf der WORM-Platte abgelegt. Über leistungsfähige Retrieval-Systeme können die Akteninhalte wieder aufgefunden, angezeigt oder ausgedruckt werden.

Die Implementierung der hostintegrierten, maschinengestützten Vorgangsbearbeitung wird Aufbau- und insbesondere Ablauforganisation in Kreditinstituten revolutionieren. Back-Office und Vertrieb werden wieder zusammenwachsen.

### 3. Workgroup-Computing ermöglicht „Selbst“-Organisation

Zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und -motivation erarbeiten Mitarbeiter der Sparda-Bank Hamburg in Kreativitätszirkeln Problemlösungen, die organisatorisch umgesetzt werden. Dies geht einher mit einer Abflachung der Aufbau-Organisation. Diese flachen Strukturen sind notwendige Voraussetzung, um im strategischen Wettbewerb flexibel agieren zu können. Die „Palast“-Organisation wird einer „Zelt“-Organisation, die sich ohne große zeitliche Verzögerung veränderten Umweltbedingungen anpassen kann, weichen. Das optimale Umsetzen dieser Organisationsstrategie wird jedoch durch den Einsatz von Workgroup-Computing erst sinnvoll möglich. Workgroup-Computing gibt die Antwort auf die Frage: „Wie geht ein Team gemeinsam mit Informationen um?“ Ziele des Workgroup-Computing sind die Optimierung der Informations-Logistik und der Gruppenarbeit. Durch gute Informations-Logistik kann die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt wirtschaftlich an den richtigen Platz gebracht werden. Die Gruppenarbeit wird optimiert durch verbesserte Koordination, automatische Dokumentation und die Überbrückung von Zeit und Raum.

Praktisch eingesetzt werden kann Workgroup-Computing beispielsweise 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-Integrations-Software sowie ein einheitliches Werkzeug sind notwendige technische Voraussetzungen. Der Entwicklungsstand der Group-Ware ist vergleichbar mit dem der Tabellenkalkulation im Jahre 1982: Sie ist technisch ausgereift, jedoch noch wenigen bekannt und transparent.

#### 4. Zusammenfassung

Margenverfall, explodierende Personal- und Sachkosten, zunehmende interne Kommunikationsprobleme und restriktivere rechtliche Rahmenbedingungen werden die Kreditwirtschaft in den 90er Jahren in Atem halten. Strategisch überleben können nur die Banken, die heute schon professionell Veränderungs- bzw. Change-Management betreiben. Change-Management beinhaltet insbesondere Maßnahmen zur Optimierung von Kommunikation, Organisation und Informations-Technik. Dabei wird die Informations-Technik die bankbetriebliche Organisation revolutionieren: Unternehmenssichernde IT-Maßnahmen wie die Implementierung der hostintegrierten, maschinengestützten Vorgangsbearbeitung verändern die Art und Form der bankbetrieblichen Abläufe. Andererseits werden strategisch notwendige organisatorische Optimierungen, wie beispielsweise die Schaffung einer flachen und schlanken Aufbau-Organisation, erst durch Einsatz der Informations-Technik (Workgroup-Computing, Informations-Systeme) möglich.

Doch ohne hochmotivierte, gut qualifizierte und dem Wandel aufgeschlossene Mitarbeiter ist die organisatorische Revolution nicht möglich. Mitarbeiter-Qualität und -Motivation werden somit zu den tragenden Säulen des Implementierungs-Erfolges.