

LEAN BANKING– WEGE ZUR MARKTFÜHRERSCHAFT

Modewort, strategische Waffe oder doch nur alte Konzepte in neuer Verpackung? Das Thema Lean Banking wird viel diskutiert, denn sinkende Margen und Konkurrenzdruck zwingen die Kreditwirtschaft, ihre bestehenden Strukturen zu überdenken. Aus ihrer langjährigen Erfahrung analysieren die Autoren das strategische Ausgangsszenario und ermitteln die Ansatzpunkte für das Bankmanagement der Zukunft. Praxisnah wird der Weg von der Vision zur Umsetzung dargestellt. Dabei werden die bedeutenden Handlungsfelder wie Controlling, Vertrieb, Personal- oder Informationsmanagement einzeln und intensiv auf Schwächen und Erfolgspotential untersucht.

Dr. Heinz Benölken ist geschäftsführender Partner einer Unternehmensberatung in Düsseldorf, die sich auf die Finanzdienstleistungsbranche spezialisiert hat. Dipl.-Kfm. Heinz Wings ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender einer Privatkundenbank in Hamburg.

Benölken/Wings **LEAN BANKING – WEGE ZUR MARKTFÜHRERSCHAFT**

GABLER



LEAN BANKING– WEGE ZUR MARKT- FÜHRERSCHAFT

GABLER
FINANZ

Heinz Benölken
Heinz Wings

**Von der Konzeption
zur Realisierung**

Heinz Benölken / Heinz Wings

Lean Banking –
Wege zur
Marktführerschaft

Von der Konzeption
zur Realisierung

unter Mitarbeit von Anja Winckelmann

GABLER

Benölken, Heinz:

Lean banking – Wege zur Marktführerschaft : von der
Konzeption zur Realisierung / Heinz Benölken ; Heinz Wings.
– Wiesbaden : Gabler, 1994
ISBN 3-409-14752-7
NE: Wings, Heinz:

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann
International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994
Lektorat: Silke Strauß



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorarm gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schripf und Partner, Wiesbaden
Satz: SATZPUNKT Ursula Ewert, Braunschweig
Druck: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Printed in Germany

ISBN 3-409-14752-7

Inhaltsverzeichnis

Einführung

Lean Banking: Strategische Waffe oder Modetrend?1

A Das strategische Ausgangsszenario:

Trendbrüche und Quantensprünge7

1. Verwerfungen der Märkte11
2. Das „Angebot“: produkt-, nicht bedarfsgerecht23
3. Düstere geschäftliche Perspektiven33
4. Trends in der Informationstechnik41
5. Führungs- und soziale Trends47
6. Die „Stahlindustrie der 90er Jahre“52

B Stärken-Schwächen-Szenarien:

Zwischen Effizienz und vordergründiger Kosmetik55

1. „Leitbild“ und „Strategie“: Konzept-Euphorie,
aber Umsetzungsdefizite59
2. Der Vertrieb am strategischen Scheideweg68
3. Interne Strukturen sind jenseits von „Lean Organization“76
4. Unterentwickeltes Informationsmanagement92
5. Bank-Controlling zwischen Rückspiegel-Controlling
und Ganzheitlichkeitsdefiziten95
6. Kultur-Management zwischen Repression und
„Schmusekurs“99
7. Personalentwicklung mit erkennbaren Perspektiven?103

C Der Lean-Banking-Ansatz: Vom Kunden über die Marktstrategie zur Struktur109

1. Der philosophische Ansatz des Lean Banking:
Von „außen“ nach „innen“111
2. Potential- und Teilmarktorientierung als Ausgangspunkt114
3. Dezentrale unternehmerische Verantwortung
als „Lean“-Führungsprinzip115

4. Qualitätssteigerung und Kostenreduzierung durch Flexibilisierung und Standardisierung	117
5. Von der Vertriebs- zur Aufbauorganisation	118
6. Kundengruppenorientierte Vertriebsunterstützung.....	120
7. Schlanker Marktfolge- und Steuerungsbereich	121
8. Das Lean-Zielorganigramm	123
9. Lean Banking für die Mitarbeiter	124
10. Zusammenfassung	126

D Managementfelder des Lean Banking.....127

Managementfeld 1: Von der Vision zur Lean-Strategie129

1. Durch visionäres Management wird der Pionierunternehmer „Trendsetter“	131
2. Nur klar verständliche und nachvollziehbare Visionen motivieren Mitarbeiter	131
3. Bottom-up-Visionen und Top-down-Visionen in Gegenstromverfahren	133
4. Strategische Leitsterne sind „Leuchttürme“ für Mitunternehmer	134
5. Strategische Erfolgspositionen (SEP) erschließen Nutzenpotentiale.....	137
6. Beispiele für die Multiplikation von SEP.....	137
7. Zielführende Strategiekonzepte bauen auf vorhandenen Stärken auf	138

Managementfeld 2: Potentialorientierte Vertriebsentwicklung.....141

1. Ausgangssituation und Zielsetzung.....	143
2. Hemmfaktoren in der Praxis.....	144
3. Vertriebswegemix der 90er Jahre	147
4. Eckpunkte für die Vertriebsentwicklung	160
5. Differenzierung nach Kundengruppen – Verändertes Kundenbetreuungskonzept als Basis	162
6. Optimierung des Filialvertriebs: „Breit nach vorne – schlank nach innen“	166
7. Vertriebsentwicklung und Umsetzung.....	186
8. Praxisbeispiele für erfolgreiche Vertriebsorganisationen	188

Managementfeld 3: Das zielgruppenorientierte Lean-Problemlösungsangebot.....193

1. Grundkonzept der schlanken Produkt- und Sortimentsgestaltung	195
2. Gewinner und ihre Erfolgsfaktoren	197
3. Anforderungen an das schlanke Produktangebot	200
4. Kostenoptimierung im Produktangebot = Standardisierung ...	201
5. Marketingmäßige Produktdiversifikation = Problemlösungsorientierung	204
6. Zielgruppenspezifisches Produktangebot.....	206
7. Erfolgsfaktor EDV-Beratungsunterstützung	213

Managementfeld 4: (Self)-Controlling als Garant der Lean-Umsetzung215

1. Die strategische Bedeutung des Controlling	217
2. Handlungsfelder des integrierten Controlling	218
3. Der Controlling-Prozeß ist in den Grundstrukturen auf allen Hierarchieebenen identisch	231
4. Controlling-Instrumente und -Prozeß.....	232
5. Organisation des Controlling.....	234
6. Führung und Controlling im Lean Banking	239
7. Der Controller als ökonomischer Begleiter mit liebenswürdiger Penetranz	240

Managementfeld 5: Informationsmanagement als integrierender Faktor im Lean-Banking-Prozeß.....243

1. Strategiegerechte Optimierung von Information und Kommunikation.....	245
2. Ermittlung des strategischen Informationsbedarfs durch detaillierte Informations- und Kommunikationsanalysen	248
3. Informations- und Kommunikationsstrategie.....	253
4. Professionelles Projektmanagement beim Einsatz von Informations- und Kommunikationssystemen	263
5. Workgroup-Computing verbessert das Informationsmanagement.....	265
6. EIS ist das MIS der schlanken Bank	266

Managementfeld 6: Integrierte Vorgangsbearbeitung erhöht Kundennutzen und reduziert Kosten.....	267
1. Integrierte Vorgangsbearbeitung als Vehikel für professionelles Lean Banking	269
2. Ablaufoptimierung durch technische Unterstützung von Standardgeschäftsprozessen	270
3. Client-Server-Umgebungen schaffen die Basis für die integrierte Vorgangsbearbeitung.....	272
4. Modularisierung von Geschäftsprozessen in technische Beratungsunterstützung, Erst- und Folgesachbearbeitung	275
5. Der Vertrieb holt sich Back-office-Funktionen wieder zurück	276
6. Beispiele für integrierte Vorgangsbearbeitung	277
7. Brief- und Telefon-Banking als neue Geschäftsprozesse im Bankenbereich.....	282
8. Notwendige Informationstechnik	285
9. „Make and Buy“ heißt die Software-Beschaffungsformel im Lean Computing	287
10. Zusammenfassung	288
 Managementfeld 7: Personalentwicklung als Schlüsselfaktor	291
1. Organisationsentwicklung setzt Personalentwicklung voraus (und umgekehrt).....	293
2. Vorgehensmodell für einen Lean-Banking- Personalentwicklungsprozeß	294
3. Laufbahnplanung im Vertrieb.....	302
4. Flexibilisierung der Vergütungssysteme	304
 Managementfeld 8: Fusions-Management als aktuelle Chance des Lean Banking.....	307
1. Fusion kann auch als strategische Chance begriffen werden ...	309
2. Negativverfahren	311
3. Beispiel für eine erfolgreiche Fusion	314
4. Erfolgsbedingungen für eine erfolgreiche strategische Fusion ...	318
5. Ergebnis.....	322

E Permanente Unternehmensentwicklung als Garant für „Evergreen-Lean-Banking“	323
1. Unternehmensentwicklung durch Fitness-Management	325
2. Chaos-Management in der selbstlernenden Organisation	326
3. Kreativitätszirkel als Forum für Mitunternehmer	330
4. Kulturelle Quantensprünge.....	336
 F Lean Banking: Alter Wein in neuen Schläuchen?	339
1. Nichts ist so beständig wie der Wandel	341
2. Checklisten für „leane“ Strukturen.....	343
 Literaturverzeichnis	357

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Lean-Banking-Programm
- Abbildung 2: Zielgruppen-Fokussierung
- Abbildung 3: Markt- bzw. vertriebszentriertes Produktmanagement
- Abbildung 4: Vernetztes Umwelt-Szenario
- Abbildung 5: Wandel in der Struktur des Fähigkeitskapitals der Bankmitarbeiter
- Abbildung 6: Filialgrößenstruktur im deutschen Sparkassensektor
- Abbildung 7: Funktions- und hierarchiezentriertes Schnittstellen-Szenario
- Abbildung 8: Traditionelle Wertschöpfungskette
- Abbildung 9: Führungskultur-Matrix
- Abbildung 10: Lean-Banking-Philosophie
- Abbildung 11: Das Potential als Ausgangspunkt
- Abbildung 12: Schlanke Wertschöpfungskette
- Abbildung 13: Lean-Zielorganigramm-Module
- Abbildung 14: Vom Zielorganigramm zur Steuerungskonzeption
- Abbildung 15: Managementfeld-Strategie-Matrix
- Abbildung 16: Leitsterne verbinden Visionen
- Abbildung 17: Vision und Leitsterne als gemeinsames Dach
- Abbildung 18: Chancen und Risiken unterschiedlicher Vertriebswege
- Abbildung 19: Potential- und ertragsorientierte Marktbearbeitung im Privatkundenbereich
- Abbildung 20: Teilmarktanalyse als Basis der Vertriebsentwicklung
- Abbildung 21: Portfolio zur Identifikation von Teilmarktprioritäten
- Abbildung 22: Filialprofil als Basis für die Filialstrategien
- Abbildung 23: Gegliederter Vertrieb

Abbildung 24: Interne Organisation einer Filiale Typ A
Abbildung 25: Strategische Firmenkundensegmentierung
Abbildung 26: Risikoorientierte Kundensegmentierung
Abbildung 27: Branchenorientierte Marktbearbeitung
Abbildung 28: Ziel-Zeit-Profil eines Regionaldirektors
Abbildung 29: Varianten der Vertriebsaufbauorganisation
Abbildung 30: Komponenten des Produktmanagements
Abbildung 31: Stoßrichtungen der Gewinner
Abbildung 32: Das schlanke Produktangebot im Privatkundengeschäft
Abbildung 33: Das Girokonto als Drehscheibe
Abbildung 34: Zielgruppen-Bedarfsbündel nach Lebensphasen
Abbildung 35: Lebensphasenkonzept
Abbildung 36: Strategische Erfolgspotentiale
Abbildung 37: Beispiel für ein Ist-Portfolio
Abbildung 38: Anspruchsniveau-Szenario
Abbildung 39: SGE-bezogene Basisstrategien
Abbildung 40: Controlling-Instrumente-Tableau
Abbildung 41: Bereichsbezogene Instrumentennutzung
Abbildung 42: Planungskreis-Konzept
Abbildung 43: Ganzheitliches Steuerungskonzept
Abbildung 44: Controlling-Aufgaben der Planungsträger
Abbildung 45: Die Träger der Planung und ihre Aufgaben im Controllingprozeß
Abbildung 46: Führung und Controlling
Abbildung 47: Strategisches Informationsmanagement
Abbildung 48: Phasen der strategischen Informations- und Kommunikationsbedarfsanalyse
Abbildung 49: Erhebungsbogen zur globalen Kommunikationsanalyse

Abbildung 50: Mitarbeiterbezogene Kommunikationsanalysen
Abbildung 51: Detaillierte Kommunikationsanalyse
Abbildung 52: Beispiel für eine global formulierte Informatikstrategie
Abbildung 53: Evaluierung von Informations- und Kommunikationssystemen
Abbildung 54: Basis-Strategien des Geschäftsprozeß-Portfolios
Abbildung 55: Beispiele zur Vorgangsbearbeitung
Abbildung 56: Personalstrukturentwicklungsprozeß
Abbildung 57: Führungspotential-Matrix
Abbildung 58: Struktur eines Personalfragebogens
Abbildung 59: Vertriebsbezogenes Personalentwicklungsmodell

Schlank werden heißt derzeit die Devise in allen Wirtschaftsunternehmen. Für die Kreditwirtschaft postulieren die Autoren Dr. Heinz Benölken und Heinz Wings den Anspruch "schlank und muskulös", denn gerade in dieser Branche vollzieht sich der Wettbewerb über Qualität und Kompetenz in der Beratungsleistung.

Die schlanke Bank betreibt daher kein reines Cost-cutting, sondern sucht vielmehr nach intelligenten Strategien, um ihre bestehenden Potentiale auszubauen. Dazu gehen die Autoren kompetent auf alle strategischen Ansatzpunkte einer "leanen" Bankstruktur ein und stellen machbare Ablaufoptimierungen für alle bedeutsamen Geschäftsfelder vor. Ihre Empfehlungen reichen von den Ist-Analyseverfahren über die Planung und Durchführung bis hin zur Ergebniskontrolle im Sinne einer erfolgreichen und vor allem dauerhaften Umorganisation.

Voraussetzung für den Erfolg einer Lean-Banking-Strategie ist maßgeblich auch eine veränderte Unternehmenskultur, die sich nicht nur in den Entscheidungsprozessen, sondern auch in der internen Kommunikation widerspiegeln muß.

Hier wird ein praxisnahes und beeindruckendes Fitnessprogramm für die Kreditwirtschaft der neunziger Jahre präsentiert.



Dr. Heinz Benölken ist seit 1986 selbständiger Unternehmensberater mit Sitz in Düsseldorf und spezialisiert auf die Beratung der Finanzdienstleistungsbranche. Er ist bekannt als Referent auf Fachtagungen und Autor einschlägiger Fachliteratur.



Heinz Wings, Diplom-Kaufmann, ist seit 1989 stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank, Hamburg und zuständig für die Bereiche Organisation und Controlling, Informationstechnologie, Rechnungswesen und Treasury Management.