

„Kaizen made in Hamburg“

Lean Banking in der Praxis

Sie haben zusammen mit Dr. Benölken ein Buch zum Thema Lean Banking veröffentlicht. Uns interessiert, wie Sie Ihr Verständnis einer schlanken Bank in die Realität umsetzen.

Ausgangspunkt für den Entschluß, uns neu zu orientieren, war die strategische Ausgangssituation der Kreditwirtschaft, die veränderten Rahmenbedingungen durch die Öffnung der Märkte, sinkende Margen usw. Die Banken beobachten bislang eher ohnmächtig die rasant steigende Komplexität und Dynamik des betrieblichen Umfeldes. Häufige Reaktion ist das Cost-cutting, Investitionsbudgets werden zusammengestrichen, ausscheidende Mitarbeiter nicht mehr ersetzt oder freigesetzt, und wenn das nicht reicht, versucht man einen Degressionseffekt bei den fixen Kosten über Fusionen zu erreichen. Viel weiter reicht oft die Phantasie nicht. Wir möchten mit Visionen und Pioniergeist neue Wege gehen.

„Mit Cost-Cutting und Fusionen allein kommen die Banken nicht weit.“

Zwar sind wir in der Sparda-Bank, Hamburg sicher nicht perfekt und noch weit entfernt von einem idealtypischen Lean Banking. Aber wir haben schon vor einigen Jahren erste strategische Weichen gestellt. Nach einer intensiven Situationsanalyse versuchen wir uns auf die Ausschöpfung strategischer Nutzenpotentiale zu konzentrieren.

Welche Kernschwachstellen haben Sie dabei erkannt?

Nach einer durch Externe geführten detaillierten, prozeßbezogenen Aufgaben- und Kommunikationsanaly-

se stellten wir fest, daß die richtigen Informationen einfach nicht zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Ort gelangen. Man glaubte, durch die Hierarchien würde einfach alles butterweich durchlaufen, tatsächlich funktionierte die Informationslogistik nicht. Das Vier-Augen-Prinzip war oft ein Acht-Augen-Prinzip, vorhandenes Informationsmaterial lag brach.

„Das Vier-Augen-Prinzip war oft ein Acht-Augen-Prinzip.“

So war Ihr strategischer Ansatzpunkt zunächst die Informationstechnologie?

Ja, denn auf keine andere Branche sind die Auswirkungen der Informationstechnologie (IT) so groß wie auf die Finanzdienstleister. Obwohl gerade die Finanzdienstleister in Sachen IT regelmäßig gegenüber anderen Branchen einen Vorsprung von etwa zehn Jahren haben, ist meiner Meinung nach bislang nur die Spitze des IT-Eisberges erkennbar. IT muß die Basis schaffen, die Durchlaufzeiten von Geschäftsprozessen zu reduzieren. Im Extremfall kann dies heißen, daß komplette Geschäftsprozesse an einer Stelle bearbeitet werden, z. B. vom Verkauf eines persönlichen Kredites, der Beratung über die zentrale Marktfolge bis zur Rückzahlung oder auch der Leistungsstörung. So können auch die Mitarbeiter wieder mehr Sinn an ihrer Arbeit gewinnen. Eine klare Absage also an den Taylorismus.

Arbeiten Sie mit Client-Server-Systemen?

Ja, informationstechnische Voraussetzung für die Optimierung der Informationslogistik und die integrierte Vorgangsbearbeitung ist der

Zugriff auf interne und externe Datenbanken und insbesondere offene Client-Server-Systeme, auf denen professionelle Standardsoftware abläuft. Damit können die in Banken anstehenden Probleme zum weitaus überwiegenden Teil wesentlich kostengünstiger gelöst werden als im Host-Bereich. Dem Host bleibt künftig als Super-Server insbesondere die juristische Datenhaltung sowie die Verarbeitung von Massendaten vorbehalten. Ergo: Nach meiner Ansicht wird die Nutzung des Strategiepotentials der Informationstechnik die Bankorganisation revolutionieren und damit wesentlich zum Erfolg beitragen.

Wie haben Sie diese strategische Umorientierung in Ihrem Institut kommuniziert, und wie haben Ihre Mitarbeiter reagiert?

Wir sind der Ansicht, daß es zu einer langfristigen positiven Unternehmensentwicklung nur kommen kann, wenn die Ideen aller Mitarbeiter berücksichtigt werden, denn hier schlummern Potentiale ungeahnten Ausmaßes. Wir haben versucht, unsere Mitarbeiter sehr frühzeitig einzubinden.

„Konzepte entstehen nicht am grünen Tisch, sondern durch die Mitarbeiter.“

Dazu haben wir der traditionellen Hierarchie eine hierarchielose, bereichsübergreifende Teamorganisation gegenübergestellt, die sogenannten Kreativitätszirkel. Wir tragen damit unserem strategischen Leitstern des kooperativen Führungsstils Rechnung.

Sparda-Bank, Hamburg

Sie entstand 1903 mit Gründung der Spar- und Darlehenskasse von Eisenbahnbediensteten im Eisenbahndirektionsbezirk Altona. Die Mitglieder waren Eisenbahner. Heute hat die Sparda-Bank, Hamburg mit etwa 250 Mitarbeitern, zehn Filialen und über 80.000 Kunden im Großraum Flensburg, Kiel, Lübeck, Lüneburg, Cuxhaven und Hamburg eine Bilanzsumme von 1,8 Millionen DM. Damit ist sie eine der großen Genossenschaftsbanken in Deutschland.

Im Grunde ist das Verfahren eine Revolution der Mitbestimmung. Die Konzepte werden nicht mehr am grünen Tisch erarbeitet, sondern von betroffenen Mitarbeitern.

Aus welchen Mitgliedern setzen sich diese Zirkel zusammen? Ist es eine freiwillige Mitarbeit?

Es gibt Muß-Mitglieder und freiwillige Mitglieder. Wir hatten acht Zirkel zu besetzen mit jeweils acht bis zehn Mitgliedern und haben diese Stellen wie Bewerbungen ausgeschrieben. Von unseren 250 Mitarbeitern haben sich über 200 beworben, das hat uns eine hohe Akzeptanz signalisiert. Jedem Zirkel gehört außerdem ein Mitglied der Geschäftsleitung und ein Mitglied des Betriebsrates an.

„Kreativitätszirkel haben eine hohe Akzeptanz.“

Wie sieht die konkrete Steuerung dieser Zirkel aus?

Anfangs wurden alle Zirkel extern moderiert, jedoch mehr im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe. Nach jetzt eineinhalb Jahren Zirkelarbeit werden nur noch drei Zirkel von externen Moderatoren gesteuert, die anderen durch Mitarbeiter. Diskutiert werden alle anfallenden Probleme, z. T. auf konkrete Ansprache durch den Moderator, z. T. auf Vorschlag der Mitarbeiter. Alle Zirkel werden durch einen Koordinationsausschuß zusammengebracht. Oberstes Ziel, zu kontinuierlichen Verbesserungen in allen Unternehmensbereichen zu kommen.

...womit Sie die Kaizen-Philosophie in Ihre Unternehmenskultur einzubringen versuchen?

Ja, wir haben uns hier an Kaizen angelegt. Diese Methoden sind jedoch nicht einfach für unser Geschäft übertragbar. Der Kern der Kaizen-Philosophie ist ja die ständige Verbesserung, dies bremst jedoch Innovationsschübe oder -sprünge. Wir wollen mit den Zirkeln auch Prozesse komplett in Frage stellen und darüber zu Innovationen gelangen, die nur mit Kaizen nicht zu bewerkstelligen sind, wir machen „Kaizen made in Hamburg“.

Was hat sich denn verändert oder getan durch die Zirkel?

Die Kommunikation und die Information hat sich wesentlich verbessert. Die Zirkelmitglieder treffen sich einmal im Monat. Sie nehmen auch Hausaufgaben mit, Denk- oder Umsetzungsaufgaben in den einzelnen Bereichen, die gerade diskutiert werden. Insbesondere haben auch alle Mitglieder die Aufgabe, den jeweils neuesten Stand der Zirkelarbeit zu kommunizieren. Dadurch werden Konzepte auf breiter Basis abgesichert.

Hier ergibt sich für die einzelnen Mitarbeiter neben dem Tagesgeschäft auch ein Mehr an Arbeit. Wird diese Belastung akzeptiert?

Natürlich ist die Arbeit in den Zirkeln Arbeitszeit, aber die Kollision mit dem Tagesgeschäft gibt es und manchmal muß das Tagesgeschäft auch vorgehen. Die Resonanz ist jedoch positiv.

Sie sagten, externe Berater führten im Vorfeld Ihrer Umstrukturierungen eingehende Untersuchungen durch. Solche Veränderungen werden von den Mitarbeitern natürlich bemerkt und oft auch mit Angst und Mißtrauen registriert.

Wir haben versucht, durch breite Information im Vorfeld weitgehend vorzubeugen. In Gesprächen mit dem Betriebsrat und in Betriebsversammlungen haben wir die Notwendigkeit einer strategischen Neuorientierung dargestellt, um nicht nur überleben zu können, sondern auch erfolgreich sein zu können. Das Motto heißt „mit den Maßnahmen von heute die Arbeitsplätze von morgen sichern“.

Gab es Personalfreisetzungen?

Nein. Wir wollten kein Cost-cutting betreiben, sondern mit intelligenten Strategien unsere Stärken stärken und neue Geschäftsfelder eröffnen.

Verbesserte IT-Technologien und Schaffung von SB-Bereichen haben aber wohl zu Umsetzungen geführt?

Unsere Vision für die Sparda-Bank 2000 hieß von Anfang an qualitative Expansion. Binnen fünf Jahren wollen wir unsere Bilanzsumme ver-



„Von unseren 250 Mitarbeitern haben sich über 200 freiwillig für die aktive Zirkelarbeit beworben“, Heinz Wings, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank, Hamburg, zuständig für Organisation, Controlling, IT und Treasury Management.

doppelt haben, sodaß wir eher weitere Mitarbeiter suchen. Unsere Mitarbeiter haben bis ins nächste Jahrtausend genug zu tun. Die Aufgaben werden sich natürlich wandeln, und dazu legt professionelle Personalentwicklung die Basis.

„Freisetzungen? Nein. Wir haben eher Personalnot.“

Sie sprachen von der Erschließung neuer Geschäftsfelder für Ihre Bank. Wo liegen Ihre Prioritäten?

Wir werden vor allem unser Filialsystem strukturieren, da sich die Kundenerwartungen stark gewandelt haben. Mitunter erwarten dieselben Kunden im Zahlungsverkehr eine professionelle, schnelle und kostengünstige Aldi-Leistung und auf der anderen Seite die Feinkost-Käfer-Leistung. Das heute noch weit verbreitete Bauchladen-Angebot muß abgelöst werden durch ein abgestuftes Leistungsangebot.

Das Vertriebskonzept wird weiterhin dominiert werden von stationären Filialen, jedoch unterschiedlichen Typs.

„Das weit verbreitete Bauchladen-Angebot zieht nicht mehr.“

Neben reinen SB-Pavillons mit nur einem oder zwei Mitarbeitern wird es Filialen für das Standardkundengeschäft geben und hoch spezialisierte Filialen, die die Geschäfte der gehobenen Privatkunden abwickeln, insbesondere eben das Wertpapiergeschäft. Das aktive Holgeschäft wird ausgebaut werden durch technikunterstütztes Telefon- und Brief-Banking, zum Beispiel mit qualifizierten Telefon-Teams, die Kundentermine vereinbaren. Die Möglichkeiten der maschinellen Zielgruppenselektion sollen hier ausgeschöpft werden.

Aktive Beratung auch im Sinne eines aktiven Außendienstes?
Beim Bankvertrieb ist dies schwer möglich und meiner Meinung nach auch nicht sinnträchtig, auch wenn sich die Konkurrenz damit versucht. Wir wollen produktiv Dienstleistungen und Produkte anbieten, ich sage dazu: wir wollen die karierten Maiglöckchen südlich des Elbtunnels abfiltern und über gezieltes Brief- und Telefon-Banking zum Vertragsabschluß kommen oder Beratungsgespräche vereinbaren. Wir haben die Erfahrung gemacht, daß die Kunden auch gerne zu uns kommen, auch außerhalb der Schalterzeiten. Außer-Haus-Termine nimmt künftig insbesondere eine Vertriebsgesellschaft wahr.

BM-Buchtip
zum Weiterlesen:
Dr. Heinz Benöken/
Heinz Wings. Lean
Banking. Wege zur
Marktführerschaft.
Gabler Verlag,
Wiesbaden, 1994.
260 Seiten, gebunden,
ISBN 3-409-14752-7,
98 DM.

Hat sich mit der neuen Unternehmenskultur auch Ihre Einstellungspolitik geändert?
Ja, wir versuchen bei neuen Mitarbeitern einen Vertriebskern zu finden, die Bereitschaft zur aktiven Kundenansprache, auch wenn eine Tätigkeit im Back-office angestrebt wird.

Wie finden Sie diesen Vertriebskern?

Wir sind nicht chirurgisch begabt, aber wir prüfen in Interviews auf Teamfähigkeit und Offenheit und versuchen, Einzelkämpfertum frühzeitig zu erkennen. Es ist uns wichtig, daß der neue Mitarbeiter in unsere Unternehmenskultur paßt.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt in Ihrem Lean-Banking-Konzept ist die kundengerechte Produktorientierung. Hat sich Ihre Produktpalette verändert?

Unsere Produktpalette wurde neu überdacht, vereinfacht und gestrafft. Den Kunden gegenüber möchten wir natürlich weiterhin Vielfalt zeigen. Als Finanzdienstleister möchten wir jedoch Lösungen verkaufen entsprechend dem Lebensphasenmodell und nicht nur wahllos ein Produkt. Es ist ein Irrglaube zu denken, man bräuchte auch noch das letzte Derivat im Angebot. Das verwirrt die Kunden und trägt nicht zur Zufriedenheit bei. Wir setzen auf Konzentration der Kräfte statt auf Verzettlung.

„Die Produktpalette wurde vereinfacht und gestrafft.“

Gibt es für Ihre Mitarbeiter im Kundenservice konkrete Zielvereinbarungen?

Noch nicht durchgängig. Bis vor kurzem war unser umfangreiches Controlling-System noch stark gesamtbankbezogen. Daher ergab sich die Bilanzstruktur bisher mitunter als ein eher zufälliges Ergebnis des Vertriebs. Auf der Basis von teilmarktbezogenen Ablaufbilanzen, Deckungsbeitragsrechnungen und zielgruppenbezogenen Selektionen haben wir jetzt die Möglichkeit, Bilanz- und Erfolgsstruktur besser zu steuern.

Auch hier leuchtet wieder der Leitstern „flache Hierarchie“.

Ja, uns ist die Demokratisierung des Faktors Information – wie Endres es beschrieb – sehr wichtig. Für dezentralisierte Kompetenzen ist die Teilung und Mitteilung des Herrschaftswissens unabdingbare Voraussetzung, denn schließlich mißt

der Kunde die Kompetenz der Mitarbeiter daran, ob sie Entscheidungen tatsächlich treffen können und dürfen. Und wenn der Mitarbeiter die Information nicht hat, kann er auch nicht entscheiden.

„Wir arbeiten nach dem Drei-Gewinner-Modell.“

Eine solche Umstrukturierung sollte drei Parteien dienlich sein, der Bank, den Mitarbeitern und vor allem dem Kunden. Haben Sie Reaktionen Kunden erhalten oder abgefragt?

Sie haben recht, wir versuchen sehr stark nach dem sogenannten Drei-Gewinner-Modell zu arbeiten. Wir haben zwar noch keine Kundenzufriedenheitsanalyse durchgeführt, aber gerade anlässlich unseres 90jährigen Geburtstages erhielten wir viel positive Resonanz durch Dankschreiben unserer Kunden.

Wie prognostizieren Sie die weitere Entwicklung des deutschen Bankgewerbes?

Augenblicklich ist der Leidensdruck in vielen Banken noch nicht sehr hoch. Insbesondere liquiditätsstarke Banken konnten in der zuletzt langanhaltenden Hochzinsphase mit inverser Struktur satte Margen und Strukturbeiträge realisieren. Viele Banken betreiben daher Cost-cutting, doch sie werden nur kurzfristige Erfolge erzielen können, wenn das die einzige strategische Option bleibt. Nur Banken, die heute schon im Rahmen eines visionären Managements das Strategiepotential der Personalentwicklung und der Informationstechnik erkennen und nutzen, werden nicht nur überleben, sondern auch erfolgreich sein. Größe wird im nächsten Jahrtausend als „Netzwerkgröße“ definiert und nicht mehr nach Bilanzsumme. Vernetzte Einheiten werden Raum und Zeit überwinden. Hierdurch können Verbände und Zentralbanken zu Mega-Zentralen avancieren. Vor uns liegt eine spannende Zeit!

Das Interview führte Silke Strauss, Lektorin für Bank- und Geldanlagebücher im Gabler Verlag.

Zurückgeblättert

Das BANK MAGAZIN erinnert an die Schlagzeilen von gestern – und fragt, was daraus geworden ist.

Banker werben für Bundesanleihen

Vor 20 Jahren im Februar...



Gerhard Langenbach, heute Geschäftsführer der Union Investment Gesellschaft

... erklimmt die Inflationsrate in der Bundesrepublik mit Werten von mehr als acht Prozent neue Höhen. Unmittelbare Folge: Viele Anleger flüchten in Sachwerte, vor allem in Gold. So kletterte der Preis für das gelbe Metall innerhalb eines Jahres von 65 auf mehr als 180 Dollar pro Unze. Festverzinsliche Wertpapiere wie Bundesanleihen (Zinssatz: elf Prozent) sind dagegen kaum noch gefragt: Da die meisten Marktteilnehmer mit steigenden Zinsen rechnen, finden sich für die Emissionen des Bundesfinanzministers kaum Abnehmer. Mit Slogans wie „Bundesanleihen beflügeln Ihr Geld“ und „Vermögensbildung ohne Risiko“ versuchen prominente Banker wie Gerhard Langenbach vom DG-Bank-Vorläufer Deutsche Genossenschaftskasse und Privatbankier Michael Hauck in einer Anzeigenkampagne gegenzusteuern.

Und heute...

... sind die Zeiten, an denen Bundesfinanzminister und Banker an einem Strang zogen, längst vorbei. Einer der Gründe: die zum 1. Januar 1993 eingeführte Zinsabschlagsteuer. Seither werben deutsche Kreditinstitute lieber für ihre Luxemburger Töchter als für Bundesanleihen. Die kämpfen darüber hinaus mit einem ganz anderen Problem als noch vor 20 Jahren: Weil die Zinsen für diese Papiere

seit 1992 deutlich ins Rutschen gerieten, interessieren sich immer mehr Anleger – neben einem Konto in Luxemburg – für höher verzinsten Alternativen (etwa DM-Auslandsanleihen von Schuldern guter Bonität).

Erste Ernüchterung bei Homebanking

Vor 10 Jahren im Februar...

... ziehen die deutschen Kreditinstitute für das neue Medium Bildschirmtext (Btx) eine eher nüchterne Zwischenbilanz. Im September 1983 mit zahlreichen Verschußlorbeeren gestartet, kann sich die „Einstiegsdroge in die Medienwelt“ (Wirtschaftswoche) zunächst nicht wie erhofft durchsetzen. Die Vision, Millionen Bankkunden würden vom Fernsehsessel aus ihr Bankkonto führen, läßt sich nach ersten Erfahrungen nicht aufrechterhalten. So schloß die Deutsche Bank erst 2.500 Btx-Verträge mit Kunden ab, die Dresdner Bank und die Düsseldorfer Sparkasse nur einige hundert.

Und heute...

... erlebt der alte Bildschirmtext als Datex-J eine Renaissance. Stand Btx ursprünglich für die Verbindung von Telefon und Fernseher, findet der Btx-Dialog heute über Telefon und PC statt. Mit ein Grund: Der rasante Preisverfall bei den Personalcomputern. Kostete ein Btx-fähiger Fernseher vor zehn Jahren noch rund 14.000 DM, so werden heute Btx-Modems für den PC schon für weniger als 100 DM angeboten. Derzeit zählt die Telekom mehr als 450.000 Teilnehmer, von denen viele „Homebanker“ sind. So betreut die Deutsche Bank mittlerweile mehr als 40.000 Online-Konten, bei der Dresdner Bank sind es 30.000 Konten.

Mehr Power für Ihren Vertrieb

Konzepte von „Power Bankern“

Eine einheitliche und außergewöhnlich gute Vertriebsleitung ist entscheidend für den Erfolg einer Vertriebskultur. Doch noch immer werden zu viele

Faktoren dem Zufall überlassen. Genau das können sich die Banken heute jedoch nicht mehr leisten.

Nach intensiven Recherchen hat der Autor zahlreiche Tips und Erfahrungen erfolgreicher „Power Banker“ zusammengestellt.

8

Der präzise Finanzplan

Financial Engineering

Mit Leitsätzen wie „Bei uns steht der Kunde im Mittelpunkt“ und einer ausgefeilten Zielgruppenorientierung wollen und müssen die Kreditinstitute ihre Ertragsquellen in den kommenden Jahren kräftiger sprudeln lassen. Gefragt sind eine umfassende Beratung, die indi-

viduell auf die Bedürfnisse der Kunden eingeht. Erst danach gilt es, die hausgemachten Produkte und Dienstleistungen zur Erfüllung dieser Kundenwünsche an den Mann und an die Frau zu bringen. Eine Sache für Finanzarchitekten oder ... das Financial Engineering.

14

Interview

Lean Banking in der Praxis

Geschrieben wird derzeit viel über Lean Banking, über Konzepte, die eines gemeinsam haben: eine schlanke, rationeller arbeitende Bank. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Wir haben nachgefragt, welche Folgen eine solche Neuorientierung für die Bank und ihre Mitarbeiter mit sich bringt. Über seine Erfahrungen, über Chancen und Risiken bei der Umsetzung von Lean Banking-Konzepten in den Bankenalltag sprach BANK MAGAZIN mit Heinz Wings, stellvertre-



tender Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank, Hamburg, zuständig für Organisation, Controlling, Informationstechnologie und Treasury Management.

20

Vertrieb

Mehr Power für Ihren Vertrieb 8

Tips und Erfahrungsberichte von Power Bankern für Ihren Vertrieb.

Der präzise Finanzplan 14

Was sich hinter dem Begriff Financial Engineering verbirgt.

Marketing

Was Ihr Kunde von Ihnen erwartet 16

Wie Sie als Kundenbetreuer die Basis für eine erfolgreiche Beratung legen.

Verkaufsförderung

Nehmen Sie sich mehr Zeit für Anlagengespräche 19

Verkaufsleitfaden (2)

Interview

„Kaizen made in Hamburg“ 20

Welche Erfahrungen hat die Sparda-Bank, Hamburg mit der Umsetzung von Lean Banking gemacht?

Rating

Bankrating versus Industrierating 28

Wissen aufgefrischt: Was unterscheidet Bank- und Industrierating? Wo liegen Gemeinsamkeiten?

Finanzinnovationen

Optionen in der Bankenkalkulation 34

Einsatz von Optionen im Steuerungssystem der Kreditinstitute.