

Banking im Informationszeitalter – Formen und Gestaltungsfragen von Wertschöpfungsnetzwerken im Bankbereich

von

Thomas Fugmann, Bernd Heinrich, Susanne Leist, Robert Winter

- 1 Einleitung
 - 2 Produktion von Bankdienstleistungen in Unternehmensnetzwerken
 - 2.1 Grundformen wirtschaftlicher Koordination
 - 2.2 Besonderheiten der Produktion von Bankdienstleistungen
 - 2.3 Eignung der Netzwerkorganisation für Banken
 - 3 Gestaltungsfragen und Entwicklungsrichtungen für Banknetzwerke
 - 3.1 Der Finanzverbund deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken
 - 3.2 Entwicklungstendenzen
 - 3.3 Gestaltungsfragen
 - 4 Forschungsprojekt Bankenarchitekturen im Informationszeitalter
 - 4.1 Untersuchungsbereich des Forschungsprojekts
 - 4.2 Untersuchungsmethodik und Projektstatus
 - 4.3 Ausblick: Beschreibungsdimensionen von Geschäftsmodellen
 - 5 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse
- Literaturverzeichnis

Banking im Informationszeitalter – Formen und Gestaltungsfragen von Wertschöpfungsnetzwerken im Bankbereich

1 Einleitung

In den letzten Jahren zeigen sich deutliche Veränderungen der Unternehmensstrukturen. Immer häufiger ist zu beobachten, dass sich Unternehmenseinheiten wie Konzerngesellschaften, Profit Center etablieren oder autonome Unternehmen zu einem Verbund zusammenschließen. Damit wird das Ziel verfolgt, Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten auf ihre Kernkompetenzen auszurichten. Die bekannten Großfusionen im Bankensektor widersprechen zwar bei oberflächlicher Betrachtung diesem Trend, weil sich Unternehmen ja scheinbar zu größeren Einheiten zusammenschließen. In Wirklichkeit wird jedoch durch Fusionierung meist angestrebt, möglichst überschneidungsfrei ergänzende Marktauftritte mit höheren Transaktionsvolumina (und damit Skaleneffekten) im Backoffice zu verknüpfen. Damit werden die Vorteile kleinerer Einheiten im Marktauftritt nicht verloren, während Vorteile größerer Einheiten im Backoffice realisiert werden können. Allerdings ist das Risiko eines solchen Integrationsprojekts sehr hoch. So werden die Erfolgsaussichten von Integrationsprojekten auf weniger als 30% geschätzt¹. Hinzu kommt, dass der DV-seitige Aufwand zur Realisierung des Projekts im besten Fall mindestens 200 Personentage beträgt².

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die Zielsetzung, hohe Transaktionsvolumina im Backoffice mit möglichst überschneidungsfrei ergänzenden Marktauftritten zu verknüpfen, nur über die Fusion von Banken erreichbar ist. Viel naheliegender und dem beobachtbaren Trend in anderen Branchen folgend erscheint die Realisierung dieser Zielsetzung in einem Unternehmensverbund, in dem unabhängige spezialisierte Banken kooperieren. Aus diesem Grunde werden in dem vorliegenden Beitrag Formen und Gestaltungsmöglichkeiten von Wertschöpfungsnetzwerken in Banken untersucht. Im folgenden Abschnitt 2 werden zunächst Grundformen wirtschaftlicher Koordination beschrieben und die Eignung netzwerkartiger Unternehmensstrukturen für Banken aufgezeigt. Am Beispiel deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken wird im anschließenden dritten Abschnitt ein bereits bestehendes Netzwerk vorgestellt sowie anschließend Erweiterungen und Gestaltungsmöglichkeiten von Bankennetzwerken diskutiert. In Abschnitt 4 wird das Forschungsprojekt 'Bankenarchitekturen im Informationszeitalter' vorgestellt, in dem auf der Grundlage einer Analyse von Good Practices Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Bankennetzwerken erarbeitet werden. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse in Abschnitt 5.

¹ o.V. CSCI Index (1997).

² Penzel (1998), S. 10.

2 Produktion von Bankdienstleistungen in Unternehmensnetzwerken

2.1 Grundformen wirtschaftlicher Koordination

In der Organisationstheorie werden typischerweise ‚Markt‘ und ‚Hierarchie‘ als Pole einer Koordinationsskala betrachtet, zwischen denen Mischformen existieren³. Unter einem Markt versteht man eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, in der beliebige Marktteilnehmer genau spezifizierte Leistungen austauschen. Dagegen erfolgt die Koordination in einer Hierarchie auf der Grundlage von Weisungen⁴. Neben verschiedenen anderen Instrumenten (zum Beispiel in Planungs- und Kontrollsystemen oder zur Personalführung) kann die Hierarchie als wesentliches Koordinationsinstrument in einem Unternehmen betrachtet werden.

Während marktliche Beziehungen flüchtig und kompetitiv sind, lassen sich hierarchische Beziehungen als kooperativ und auf Dauer angelegt charakterisieren.⁵ Koordination mit Hilfe von Hierarchien zeichnet sich durch geringe Transaktionskosten aus. Im Vergleich zur Marktlösung entfallen zum Beispiel die Kosten der Suche nach Lieferanten. Koordination über den Markt erhöht dagegen die Flexibilität, da Beziehungen jeweils nur für einzelne Transaktionen eingegangen werden und die Transaktionspartner austauschbar sind. Die für bestimmte Leistungen benötigten Ressourcen (z.B. Know-how, Personal) müssen nicht innerhalb der Hierarchie vorhanden sein, sondern können am Markt beschafft werden.

Neben diesen beiden extremen Formen der Koordination findet man zunehmend Mischformen, die sich sowohl Elementen der marktlichen als auch der hierarchischen Koordination bedienen. Zu diesen Hybridformen zählt auch das Unternehmensnetzwerk. Es soll die Transaktionskostenvorteile von hierarchischen Unternehmen mit der Flexibilität des Austauschs von Leistungen über den Markt vereinen. Sydow definiert ein Unternehmensnetzwerk als „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform (...), die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet. Ein derartiges Netzwerk, das entweder in einer oder in mehreren miteinander verflochtenen Branchen agiert, ist das Ergebnis einer Unternehmensgrenzen übergreifenden Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten“⁶. Charakteristisches Merkmal von Unternehmensnetzwerken ist also, dass die beteiligten Partner innerhalb der Wertschöpfungskette jeweils spezielle Teilleistungen erbringen, deren Integration schliesslich zu einem Endprodukt

³ Williamson (1991).

⁴ Sydow (1992), S. 98.

⁵ Krystek et al. (1997), S.202.

⁶ Sydow (1992), S. 79.

bzw. einer Dienstleistung führt. Im Vergleich zur Marktlösung zeichnen sich Unternehmensnetzwerke durch geringere Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Kontrollkosten aus, da zwischen den Netzwerkpartnern ein dichter Informationsfluss und wechselseitiges Vertrauen herrschen⁷. So kann beispielsweise der Aufwand zur Definition von Qualitäts- oder Zahlungsvereinbarungen reduziert werden. Gegenüber der Hierarchie ist besonders die grosse Flexibilität hervorzuheben. Die starke Dezentralisierung im Netzwerk verbessert die Fähigkeit zur Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt. Daneben können die Netzwerkunternehmen schneller auf derartige Veränderungen reagieren, da Entscheidungen tendenziell von einer geringeren Anzahl von Entscheidungsträgern getroffen werden. Weiterhin ist die Einbindung von Ressourcen über den Markt schneller möglich als die Integration dieser Ressourcen in eine Hierarchie. Das gleiche gilt für die Desintegration. Darüber hinaus bietet ein Unternehmensnetzwerk die Möglichkeit, einerseits Partner zu integrieren, die in ihren Kernkompetenzen durch Gröszenwachstum Skaleneffekte erreichen können, und andererseits in kundennahen Bereichen Partner einzubinden, die den Service in den Vordergrund stellen. Eine Kehrseite dieser erhöhten Flexibilität stellt jedoch insbesondere der Koordinationsaufwand dar, der als Folge der Dezentralisierung mit zunehmender Anzahl von Netzwerkpartnern steigt.

2.2 Besonderheiten der Produktion von Bankdienstleistungen

Um die Charakteristika des Produktionsprozesses von Bankdienstleistungen zu veranschaulichen, muss in einem ersten Schritt auf die Eigenart der Bankprodukte an sich eingegangen werden. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang überwiegend auf die Immaterialität der Bankleistung hingewiesen, welche sich auch durch die Rolle der Banken als Finanzintermediär und der damit verbundenen Transaktions- und Transformationsfunktion begründet sieht⁸. Als weiteres wichtiges Kriterium lässt sich die Mitwirkung des Kunden bei der eigentlichen Leistungserstellung anführen (Integration des externen Faktors). Durch seinen Input beispielsweise an Informationen wirkt dieser während des eigentlichen Verkaufsprozesses insbesondere bei komplexeren Produkten an der konkreten Ausgestaltung des Produktes mit. Unter Berücksichtigung dieses Aspektes wird deshalb auch oftmals auf die Heterogenität der Dienstleistung hingewiesen, da sie individuell in Zusammenarbeit mit dem Kunden erst entstehen kann⁹.

Eine Bankdienstleistung besteht deshalb aus einem bankbetrieblichen Kernprodukt (z.B. der Kredit als reines Geldleihgeschäft), welches gewöhnlich in hohem Mass standardisiert ist, und einer fallweise angeforderten Betreuungs- (z.B. über ein Multifunkti-

⁷ Krystek et al. (1997), S.225.

⁸ Büschgen (1998), S. 34-41.

⁹ Zollner (1994), S.58.

onsterminal) bzw. individuell erbrachten Beratungsleistung (z.B. durch den Bankmitarbeiter). Die gemeinsame Wirkung beider Elemente auf den Kunden kann deshalb auch als Ursache für die Zufriedenheit bzw. für die Kündigungsbereitschaft genannt werden¹⁰.

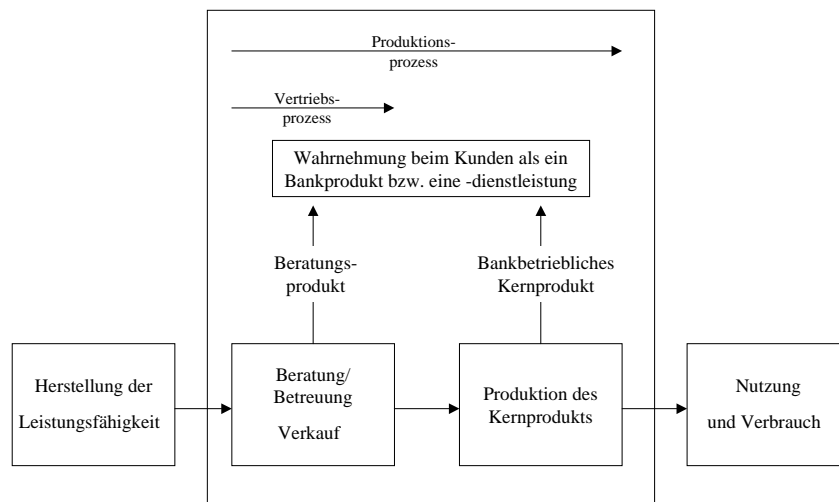


Abbildung 1 Entstehung eines Bankprodukts

Eine Konsequenz, die sich unmittelbar aus den Charakteristika der Bankdienstleistung ergibt, ist, wie Abbildung 1 zeigt, die Simultaneität des Produktions- und des Vertriebsprozesses. Damit diese Dienstleistungsprozesse das gewünschte Ergebnis für den Kunden erzeugen können, ist durch die Bank in einem ersten Schritt eine entsprechende Leistungsfähigkeit aufzubauen und zu erhalten. Die Kreditinstitute haben demnach die Fähigkeit zu entwickeln, nach Einsicht in die jeweiligen Wünsche des Kunden und der hierdurch ermittelten Produktkonfiguration die Dienstleistung zu produzieren (im folgenden als bankseitigen Produktionsprozess bezeichnet) und gleichzeitig zur Nutzung bereitzustellen.

Es zeigt sich, dass die Erstellung des bankbetrieblichen Kernprodukts im Vergleich zur Erstellung des Beratungsprodukts völlig unterschiedliche Anforderungen an den zugrunde liegenden Prozess erhebt. Steht beim Absatz des Beratungsprodukts vornehmlich der gesamte Aufgabenbereich des Kundenmanagements beispielsweise seitens des Bankmitarbeiters im Vordergrund, sind es bei der bankseitigen Produktion Funktionen der reinen organisatorischen und technischen Geschäftsabwicklung, die Eigenschaften wie Sicherheit, Wirtschaftlichkeit oder eine fortwährende und permanente Leistungsfähigkeit bedürfen¹¹.

¹⁰ Zollner (1994), S.178-187.

¹¹ Büschgen (1998), S. 320-321.

Beide Leistungsbereiche können als Kernkompetenzen einer Bank begriffen werden. Zeichnet sich dabei heutzutage der Vertriebsbereich grösstenteils noch durch das individuelle Geschick und die sozialen Fähigkeiten des Bankmitarbeiters aus¹², sind für die bankseitige Produktion meist feste Verfahren und Methoden bestimmbar, die grösstenteils eine Standardisierungsmöglichkeit erschliessen. Dabei ist jedoch bezüglich der Reichweite zwischen interorganisatorischer und intraorganisatorischer Standardisierung zu unterscheiden. Ersteres meint nämlich die Produktion von hoch-standardisierten Kernprodukten, wie beispielsweise der Zahlungsüberweisung, letzteres von unternehmensspezifischen Produkten, wie beispielsweise der Firmenkundenrealkredit, der innerhalb einer Bank weitestgehend standardisiert ist.

In der Literatur findet sich oftmals für die oben beschriebenen hoch-standardisierten Produkte, die sich zwischen den Kreditinstituten entsprechen, der Begriff „commodities“. Demgegenüber bilden die bankspezifischen Produkte (diese beinhalten neben den nichtstandardisierten auch die intraorganisatorisch-standardisierten) zusammen mit der individuellen Beratungsleistung die „added-value-products“. Letztgenannte liefern wiederum dasjenige Differenzierungspotential, welches die Finanzdienstleister zur Kundenbindung und damit zur Gewinnerzielung benötigen.

2.3 Eignung der Netzwerkorganisation für Banken

Inwieweit eignet sich nunmehr aufgrund der genannten Eigenschaften der Bankprodukte und –prozesse die Implementierung einer Netzwerkorganisation für Banken? Zunächst zeigen die Ausführungen, dass sich der Leistungsprozess in einen Vertriebs- und einen bankseitigen Produktionsprozess unterteilen lässt, an die unterschiedliche Kernanforderungen, Kundenorientierung vs. hohe Effizienz und Sicherheit, gestellt werden. Demzufolge weisen beide Teilbereiche eines Kreditinstituts heute schon (und dies wird sich zukünftig verstärken) Unterschiede in wesentlichen Aspekten auf, wie beispielsweise der Organisationsform, dem Mitarbeiterprofil oder den benötigten IT-Systemen. Wandelt sich in diesem Zusammenhang der Bankvertrieb immer mehr in Richtung Dezentralisierung, flexibler Teambildung, Typ des kommunikationsstarken Verkäufers und der IT als Enabler zur höheren Kundenorientierung, stehen beim bankseitigen Produktionsprozess andere Faktoren im Vordergrund. Hier wird vermehrt versucht, mittels Zentralisierung, weitgehend straffen Organisationsstrukturen, höheren Transaktionsvolumina (und damit Skaleneffekten) und der IT als Effizienzsteigerungsinstrument eine weitreichende Spezialisierung und Arbeitsteilung herbeizuführen, die sich auf die Kostenseite positiv auswirken¹³.

¹² Zukünftig wird wohl in immer grösserem Umfang eine Substitution der menschlichen durch die rechnergestützte Beratungsleistung stattfinden.

¹³ Bösch (1992), S.130-138 und 176-197.

Diese Darstellungen zeigen, dass es sich aufgrund der unterschiedlichen „Unternehmens-Leitbilder“ von Vertrieb und bankseitiger Produktion geradezu anbietet, diese durch unabhängige Organisationseinheiten ausführen zu lassen. Hinzu kommt, dass die unterschiedlichen Anforderungen an eine Organisationsstruktur, die sich aus den Eigenschaften der verschiedenen Prozesse ergeben, insbesondere in einer Netzwerkorganisation erfüllt werden können. So können einerseits durch die Einbeziehung vieler Partner (als interne Auftraggeber) in einem Netzwerk leichter höhere Transaktionsvolumina und somit „economies of scale“ in der bankseitigen Produktion erzielt werden. Die dadurch bedingte Grösse der bankseitigen Produktion beeinflusst andererseits aber nicht die Flexibilität des Vertriebsbereichs, der durchaus aus vielen kleinen und unabhängigen Partnerunternehmen bestehen kann. Darüber hinaus ermöglicht die Verflechtung mit internationalen Partnern eine Ausdehnung des Vertriebes über die Landesgrenzen („Internationalisierung“).

Neben der speziellen Charakteristik des Leistungsprozesses bietet sich die Netzwerkorganisation jedoch auch bezüglich der Eigenschaften des Bankprodukts an. Da das Bankprodukt immaterieller Natur ist, kann es durch den weitreichenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in Netzwerken optimal erstellt und weiter transportiert werden. Dies bedeutet, dass sich etwaige Logistikprobleme, die sich mit einer verteilten Produktion ergeben könnten, erheblich reduzieren lassen.

Darüber hinaus wurde oben schon gezeigt, dass sich das Bankprodukt aus stark standardisierten sowie individuell erstellten Komponenten zusammensetzt. Aus Sicht einer reinen Vertriebsbank bieten dabei die „commodities“ aufgrund ihrer interorganisatorischen Standardisierung keinerlei Differenzierungschancen, was den „günstigen Einkauf“ der Dienstleistung in einem Netzwerk nahelegt¹⁴. Dennoch ist denkbar, wie das nachfolgende Beispiel des Finanzverbunds der Volksbanken und Raiffeisenbanken zeigt, dass auch bankexklusive Kernprodukte für mehrere regional tätige Volksbanken und Raiffeisenbanken in einer netzartigen Struktur zur Verfügung gestellt werden. Für diesen Sachverhalt ist jedoch der möglichst überschneidungsfreie Marktauftritt der einzelnen „Vertriebsbanken“ ein wesentliches Merkmal.

¹⁴ Die Beschaffung der Dienstleistungen über einen reinen Marktmechanismus würde unter Umständen die permanente Leistungsfähigkeit (Tagfertigkeit) als eine der Grundprämissen des Bankgeschäfts beeinträchtigen. Dieses Risiko besteht in einer Netzwerkorganisation in weitaus geringerem Ausmass.

3 Gestaltungsfragen und Entwicklungsrichtungen für Banknetzwerke

3.1 Der Finanzverbund deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken

Die aus ländlichen Genossenschaften entstandene Bankengruppe besteht heute aus 2.400 Volksbanken und Raiffeisenbanken, die zusammen eine Bilanzsumme von 977 Milliarden DM per Ende 1997 erreichten. Zu diesem Bund hinzuzurechnen sind darüber hinaus noch drei regionale Zentralbanken (GZB-Bank, SGZ-Bank und WGZ-Bank) mit einer Bilanzsumme von 145 Milliarden per Ende 1997 und die DG-Bank mit einer Bilanzsumme von 194 Milliarden DM per Ende 1997¹⁵. Charakteristisch für diesen Verbund ist dabei die Aufteilung in Zentral- und Spezialinstitute, die hinsichtlich der Grösse sehr heterogen sind. So reicht die Bandbreite von sehr kleinen Spezialinstituten mit einer Bilanzsumme von 326 Millionen DM per Ende 1997 (Ökobank)¹⁶ über mittlere 1,8 Milliarden DM (Vereinigte Volksbank, Volksbank Dreieich)¹⁷ bis hin zu den grossen Zentralbanken und der DG-Bank.

Weitere Mitglieder des Verbandes sind rechtlich unabhängige Unternehmen wie beispielsweise die R+V Versicherung, Schwäbisch Hall, Union Investment, Münchner Hypothekenbank sowie Tochtergesellschaften einzelner Zentralbanken wie die SG-Capital.

Der genossenschaftliche Verbund realisiert mit seiner Struktur zwei wesentliche Vorteile von Unternehmensnetzwerken. Einerseits verfügt der Verbund über ein sehr breit abdeckendes Filialnetz, das von autonomen Volksbanken und Raiffeisenbanken geführt wird. Dies ermöglicht den einzelnen Banken, sehr schnell Veränderungen der Kundenbedürfnisse wahrzunehmen und aufgrund ihrer Unabhängigkeit auch flexibel Anpassungsmassnahmen durchführen zu können. Andererseits werden durch Kooperationen einzelner Banken gemeinschaftlich nutzbare Servicedienstleistungen aufgebaut, die Synergiepotenziale schaffen, die die teilweise sehr kleinen einzelnen Volksbanken und Raiffeisenbanken für sich nicht erreichen würden. So können beispielsweise Aufgaben des Marketings, des Rechenzentrums oder der Personalabteilung durch eine von mehreren Volksbanken und Raiffeisenbanken gegründete Gesellschaft wahrgenommen werden.

Darüber hinaus ermöglicht die Integration weiterer Dienstleistungen in ihre Wertschöpfungskette beispielsweise durch Schwäbisch Hall oder durch die R+V Versicherung eine Verbreiterung des Produktangebots und die Nutzung zusätzlichen Know-hows. Auf diese Weise können sich die Volksbanken und Raiffeisenbanken ohne Einschrän-

¹⁵ Stappel (1998), S. 4-6.

¹⁶ Geschäftsbericht der Ökobank (1997).

¹⁷ Geschäftsbericht der Volksbank Dreieich (1997).

kung ihres Leistungsangebots auf ihre Kernkompetenzen, und zwar insbesondere auf das Kundenmanagement konzentrieren.

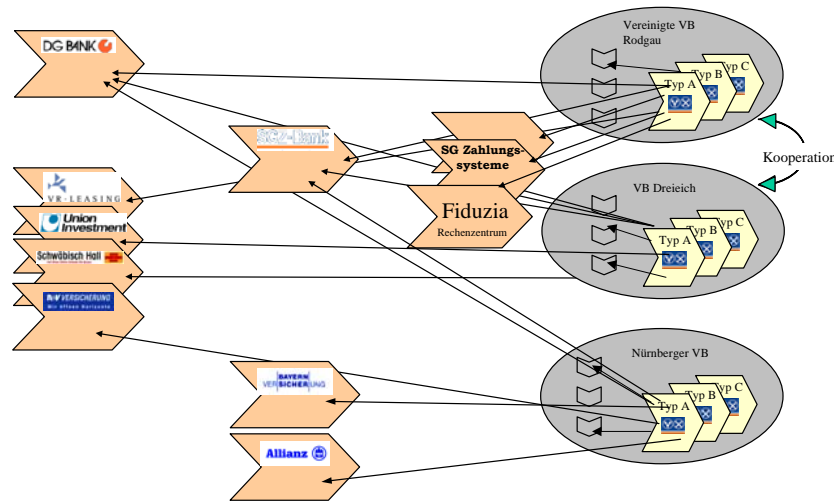


Abbildung 2 Geschäftsnetzwerk der Volksbanken und Raiffeisenbanken

In Abbildung 2 wird das Geschäftsnetzwerk der Volksbanken und Raiffeisenbanken in verschiedenen Ebenen abgebildet. So stellen die einzelnen Pfeile auf der linken Seite Leistungen beispielsweise von der R+V Versicherung oder von Schwäbisch Hall dar, welche die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die als Kreise abgebildet sind, in ihre Wertschöpfungskette integrieren können. Diese Leistungen werden auf Verbandsebene angeboten und sind allen Volksbanken und Raiffeisenbanken zugänglich. Auf den nächsten Ebenen werden Leistungen auf regionaler Ebene beispielsweise durch die SGZ-Bank für Verbände im süddeutschen Raum, durch die Bayern Versicherung für den bayerischen Verbund exklusiv oder durch beispielsweise die Fiduzia für einzelne kooperierende Volksbanken und Raiffeisenbanken erbracht. Die einzelnen Volksbanken und Raiffeisenbanken selbst sind einerseits für die Erstellung bankbetrieblicher Kernprodukte (von oben nach unten zeigende Pfeile) und andererseits für den Vertrieb aller Leistungen im Verbund (von rechts nach links zeigende Pfeile) verantwortlich. Dabei können unterschiedliche Filialtypen unterschieden werden (in Filialtyp A werden nur Standardprodukte angeboten, in Filialtyp C werden alle Produkte vertrieben).

3.2 Entwicklungstendenzen

Das Beispiel der Volksbanken und Raiffeisenbanken zeigt deutlich, wie Banken und Versicherungen gemeinsam in einer netzwerkartigen Struktur Dienstleistungen anbieten und erfolgreich Vorteile dieser Organisationsformen realisieren können. Dabei wird in diesem Netzwerk in einem ersten Ansatz zwischen der Produktion bank- und versicherungsbetrieblicher Kernprodukte (durch externe Anbieter) und dem Vertrieb (durch die Bank selbst) unterschieden. Darüber hinaus ist aber auch die Erstellung bankbetriebli-

cher Kernprodukte durch die Bank selbst von dem Vertriebsprozess zu trennen. Auf diese Weise werden in diesem Modell drei Klassen von Prozessen unterschieden (siehe Abbildung 3):

- Produktionsprozesse, die Kernprodukte für viele Banken erzeugen (standardisierte Dienstleistungen)
- Produktionsprozesse, die Kernprodukte exklusiv für eine Bank erzeugen (exklusive Dienstleistungen) und
- Vertriebsprozesse (Integrationsdienstleistungen).

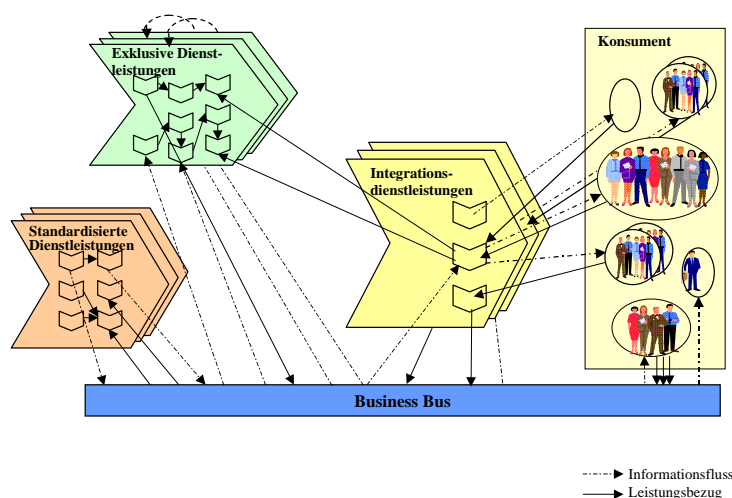


Abbildung 3 Geschäftsmodell des Informationszeitalters

Auch wenn in dem betrachteten Netzwerk der Volksbanken und Raiffeisenbanken von externen Unternehmen derzeit nur die standardisierten Dienstleistungen geliefert werden, ist grundsätzlich auch ein Fremdbezug der anderen Dienstleistungen möglich. Ebenso besteht eine Weiterentwicklung dieses Netzwerkes darin, dass wahlweise Leistungen sowohl von dem Verbund angehörenden wie auch von fremden Unternehmen bezogen werden können. Der in Abbildung 3 dargestellte Business Bus stellt sich als Konsequenz standardisierter Dienstleistungen dar. Da diese für viele Integrationsdienstleister angeboten werden, ist eine für alle einheitliche, gemeinsame Infrastruktur notwendig, über die beliebig Informationen und Leistungen ausgetauscht werden können.

3.3 Gestaltungsfragen

Mit zunehmender Wettbewerbsintensität werden Unternehmen und insbesondere auch Banken sich in Zukunft verstärkt auf Ihre Kernkompetenzen ausrichten. Das bedeutet grundsätzlich, dass sich Banken auf einige Dienstleistungen konzentrieren und andere durch externe Anbieter beziehen werden. Dies kann beispielsweise für Volksbanken

und Raiffeisenbanken bedeuten, dass sie sich auf den Vertrieb der Bankprodukte beschränken. Demgegenüber können insbesondere grosse Banken, deren Kernkompetenz beispielsweise eher in der Abwicklung von Wertpapierdienstleistungen besteht, diese Leistungen ausgliedern und auch anderen Banken anbieten (Logistikbank). Grundsätzlich lassen sich zukünftig im Finanzbereich Dienstleister aufgrund ihrer Rollen unterscheiden. Dabei korrespondieren die wahrgenommenen Rollen mit den oben erwähnten Prozessklassen. Einerseits werden von Anbieter standardisierte Leistungen zur Verfügung gestellt, die von mehreren Unternehmen in ihre Wertschöpfungskette integriert werden. Im Finanzbereich zählen dazu unter anderem die Abwicklung des Zahlungsverkehrs, die Wertpapierabrechnung und die Versorgung mit Zahlungsmitteln. Weiterhin gehören Rechenzentrumsleistungen in diese Kategorie. Neben standardisierten Leistungen gibt es andererseits auch solche, durch die sich ein Finanzdienstleister von seinen Wettbewerbern differenzieren will und die er daher exklusiv bezieht. Solche Leistungen sind zum Beispiel das Risikomanagement und das Asset Management. Die Kombination exklusiver sowie standardisierter Dienstleistungen erfolgt durch einen Integrator. Neben der Integration beinhaltet die Rolle des Integrators auch das Kundenbeziehungsmanagement, das Vertragsmanagement sowie das Produktmanagement. In dieser Diskussion bleiben dabei folgende Fragen offen:

- Wie sollen Geschäftsmodelle, Prozesse und Applikationen der Banken in Zukunft gestaltet werden, damit sie die verschiedenen Rollen ausfüllen können?
- Welche Managementfähigkeiten erfordert die Koordination solcher Netzwerke und welche Methoden/Vorgehensmodelle wirken unterstützend?
- Wie sieht eine Infrastruktur eines Business Bus aus? Welche Organisationseinheiten werden über die zugrunde liegenden Vereinbarungen entscheiden?

4 Forschungsprojekt Bankenarchitekturen im Informationszeitalter

4.1 Untersuchungsbereich des Forschungsprojekts

Wie die oben beschriebene Verflechtung im Bereich der Genossenschaftsbanken zeigt, gibt es bereits erste Ansätze für eine Netzwerkorganisation im Bankensektor. Das Forschungsprojekt Bankenarchitektur im Informationszeitalter (BAI) ist Teil des Forschungsprogramms „Business Engineering HSG“ am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) der Universität St. Gallen und beschäftigt sich mit Architekturkonzepten für vernetzte Banken. Die Zielsetzung des Forschungsprojektes besteht zum einen darin, auf der Grundlage von Good Practices Referenzmodelle für Prozesse und Applikationen zu identifizieren, die moderne Bankgeschäftsmodelle (wie z.B. die Netzbildung) unterstützen und zum anderen ein Vorgehensmodell zu erarbeiten, das Hinweise für die

konsistente Gestaltung von Geschäftsmodellen, Prozessen und Applikationen gibt¹⁸. Grundlage ist dabei eine Bankenarchitektur, die als wichtigste Gestaltungsebenen Geschäftsmodelle, Prozesse und Applikationen umfasst (siehe Abbildung 4).

Ausgangspunkt der Untersuchungen bilden dabei die Geschäftsmodelle der Banken. In einem sich stetig ändernden Geschäftsumfeld (Globalisierung und Deregulierung der Finanzmärkte, verändertes Kundenverhalten) erhalten Fragen nach zukünftigen Marktleistungen, Kundenbedürfnissen, eigenen Kompetenzen u.ä. zunehmende Bedeutung. Beispielsweise stellt sich für Kreditinstitute im Bereich Retail Banking oftmals die Problematik, entweder die Integration neuer Distributionskanäle (z.B. Telefon, Internet) in das bisherige Vertriebswegemix vorzunehmen oder diese „Geschäftsfelder“ mittels eines eigenen Tochterinstituts zu separieren, welches im Wettbewerb mit dem Mutterunternehmen steht¹⁹. Die Entscheidung für eine Variante hat dabei nicht nur weitreichende Folgen für die Marketing- und Vertriebsaktivitäten, wie z.B. das Brand Management, sondern betrifft je nach Entschluss ebenfalls die Produktion von Bankdienstleistungen mittels gleicher Informationssysteme. Die Beantwortung dieser Fragestellungen wird in einem Geschäftsmodell niedergelegt.

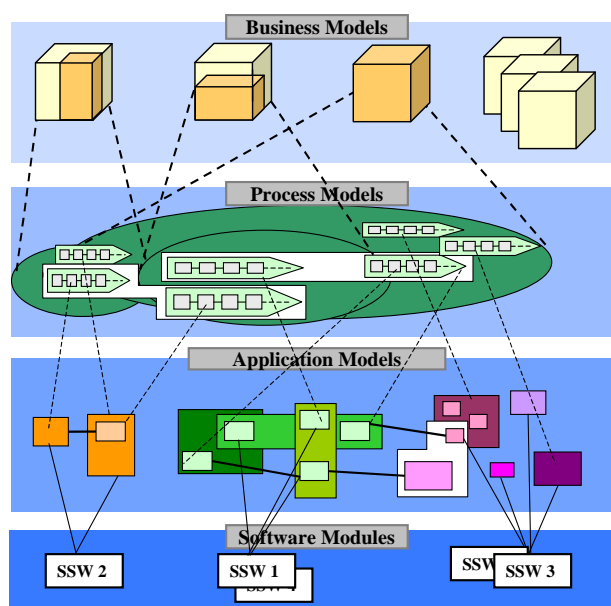


Abbildung 4 Bankenarchitektur

In Abbildung 4 werden Geschäftsmodelle durch Würfel dargestellt, die die Mehrdimensionalität der bestimmenden Faktoren und Parameter veranschaulichen. Typische Parameter eines Geschäftsmodells sind wie oben schon angedeutet Vertriebswege und Kun-

¹⁸ vgl. hierzu auch Leist/Winter (1999).

¹⁹ Meierhofer (1999), S. 20-23.

denzielgruppen. Innerhalb eines solchen Würfels kann jedes Geschäftsmodell durch einen eigenen Ausschnitt dargestellt werden, der die entsprechenden Produkte, Kundenzielgruppen, Vertriebswege usw. verkörpert. In Abbildung 4 veranschaulicht der vollständig gefüllte Würfel die traditionelle Universalbank, während die beiden nur teilweise ausgefüllten Würfel als Direktbank oder Logistikbank betrachtet werden können. Da eine Direktbank (oder Logistikbank) beispielsweise nur ausgewählte Produkte anbietet, wird auch nur ein Teil der Prozesse benötigt. Die Prozesse werden dabei durch bestimmte Applikationen unterstützt, wobei jede Applikationen ihrerseits durch bestimmte Softwarebausteine realisiert wird.

4.2 Untersuchungsmethodik und Projektstatus

Im Forschungsprojekt wird zunächst die der Untersuchung zugrunde liegende Bankenarchitektur in Form eines Metamodells beschrieben, d.h. alle Elementtypen sowie deren Beziehungstypen werden für jede Ebene (Geschäftsmodelle, Prozesse und Applikationen) definiert. Dabei zeigt sich, dass die Beschreibungsmodelle insbesondere für die Ebene der Geschäftsmodelle noch wenig ausgereift sind. Anschliessend werden in Zusammenarbeit mit verschiedenen Banken die betreffenden unternehmensspezifischen Modelle mit Hilfe der Elementtypen und Beziehungstypen des Metamodells beschrieben²⁰. Auf diese Weise wird zunächst eine Validierung des Metamodells vorgenommen. Erste Erhebungen zeigen, dass das Wissen über Elemente und deren Beziehungen in den einzelnen Unternehmen für die unteren Ebenen der Architektur zunimmt. So ist in der Regel auf der Ebene der Geschäftsmodelle sehr wenig Wissen vorhanden, während die meisten Unternehmen sehr genaue Kenntnisse über ihre Applikationen bzw. Softwaremodule besitzen. Darüber hinaus werden aus den unternehmensspezifischen Modellen aufgrund von Gemeinsamkeiten Typen von Geschäftsmodellen, Prozessen und Applikationen abgeleitet. Auf dieser Basis können dann Aussagen zu einer Good Practice für jede Ebene getroffen und Referenzmodelle abgeleitet werden. In Abbildung 5 werden die drei verschiedenen Modell-Typen Meta-Modell, unternehmensspezifisches Modell und Referenzmodell grafisch abgebildet.

In einem zweiten Schritt wird darauf aufbauend, ebenfalls in Zusammenarbeit mit verschiedenen Banken, ein Vorgehensmodell auf der Grundlage von Good Practices entwickelt, das Hinweise für die konsistente Gestaltung von Geschäftsmodellen, Prozessen und Applikationen gibt und eine Ganzheitlichkeit des Ansatzes gewährleistet. Der Schwerpunkt der aktuellen Projektarbeiten besteht in der Definition der Metastruktur eines Geschäftsmodells sowie darauf aufbauend in der Abbildung genereller Geschäftsmodelle für reine Vertriebs- bzw. Produktionsbanken.

²⁰ Die unternehmensspezifischen Modelle werden nicht für alle Prozesse, Applikationen und Softwaremodule einer Bank, sondern nur für einen ausgewählten Bankgeschäftsbereich erhoben.

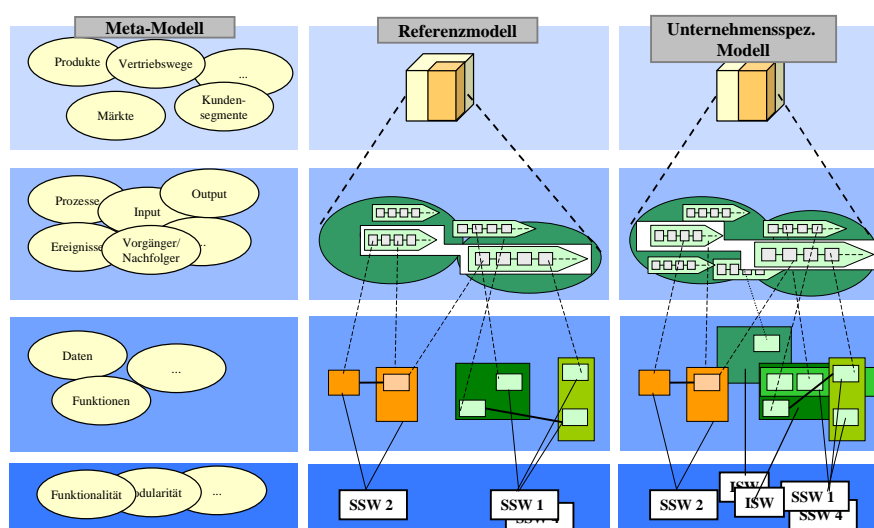


Abbildung 5 Untersuchungsmethodik

4.3 Ausblick: Beschreibungsdimensionen von Geschäftsmodellen

In der Literatur finden sich zahlreiche Ansätze, Geschäftsmodelle zu beschreiben. Nach **Österle** sind in erster Linie Fragen nach zukünftigen Geschäftsfeldern, Marktleistungen, Kundenbedürfnissen, eigenen Kompetenzen, Allianzen, aber auch konkret nach der Organisation und den Einsatzmöglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechniken zu stellen²¹. **Timmers** sieht einen ähnlichen Fokus, wobei einerseits der Blickwinkel auf das Marktgeschehen gelenkt wird, andererseits aber auch die Werteketten des Unternehmens näher untersucht werden²². Die Integration dieser Aussen- und Innensicht bezogen auf die Unternehmenssituation ist einer der Schwerpunkte der Ausführungen von **Viscio und Pasternack**²³. Nach Aufgliederung des Geschäftsmodells in die Komponenten „Global Core, Business Units, Services und Governance“ beschreibt der fünfte Faktor „Linkages“ die Bedeutung der Beziehungen in und zwischen diesen Komponenten, welche u.a. auch für die weitere Produktevolution („was“ benötigt der Markt, „was“ kann ich produzieren?) entscheidend sein kann.

Eine Vorgehensweise zur Entwicklung eines Geschäftsmodells wird von der **Deutschen Bank AG**²⁴ angeboten. Hierbei werden Fragen formuliert, die auf die Modellinhalte hinführen sollen und wiederum, wie schon oben beschrieben, die Sichtweise auf den Marktkontext des Unternehmens in den Mittelpunkt stellen. Dabei wird auch hier nach

²¹ Österle (1996), S. 447-449.

²² Timmers (1998), S. 3-8.

²³ Viscio/Pasternack (1996).

²⁴ o.V.: Deutsche Bank AG (1999).

den „zentralen wertschöpfenden Aktivitäten“ und den „Innovationen in der Wertschöpfungskette“ gefragt.

In Tabelle 1 werden die von den Autoren aufgestellten Dimensionen abgebildet.

Österle ²⁵	Timmers ²⁶	Viscio und Pasternack ²⁷	Deutsche Bank AG ²⁸
Geschäftsfeld	Systeme	Global Core	Marktleistungen
Eigene Kompetenzen	Produkte	Business Units	Art der Führerschaft (Qualität, Kosten, Technologie)
Kundenbedürfnisse	Geschäftsakteure	Services	Wertschöpfungsprozesse
Organisationsform	Informationsströme	Governance	Kritische Erfolgsfaktoren
Nutzung der IuK-Technologien	Prozesse	Linkages	

Tabelle 1 Beschreibungsdimensionen von Geschäftsmodellen

Ein Geschäftsmodell soll demnach nicht nur die fokussierten Märkte der Bank und deren Wettbewerbsverhalten auf ihnen widerspiegeln (Aussensicht), sondern ebenfalls die Wertschöpfungskette, d.h. interne Abläufe und die Strukturen der Organisation beleuchten (Innensicht).

Spiegelt man diese allgemeinen Aussagen an den Erfordernissen des Forschungsprojekts BAI, so ist zunächst der unterschiedliche Fokus zu berücksichtigen. Im Forschungsprojekt BAI werden Bankenorganisationen des Informationszeitalters betrachtet, die keine Universalbanken mehr darstellen. Geschäftsmodelle beziehen sich somit auf reine Vertriebs- bzw. Produktionsbanken (vgl. Abschnitt 3.2. Entwicklungstendenzen). Somit können Dimensionen wie beispielsweise Business Units nicht berücksichtigt werden.

In einem ersten Ansatz orientiert sich die Systematisierung der Dimensionen an der schon beschriebenen Aussen- und Innensicht eines Unternehmens. Für die Aussensicht kristallisieren sich beispielsweise die Beschreibungsdimensionen Produktangebot oder die fokussierte Kundenzielgruppen heraus. Dagegen verkörpern für die Innensicht einer Bank die Organisationsstruktur, die Netzwerke und auch der IT-Einsatz wesentliche Determinanten bei der Produktion der Bankleistung. Ziel der weiterer Untersuchungen wird es sein, dieses System von Dimensionen zu vervollständigen und in der Praxis zu verifizieren. Interessant wird es sein, in dieser Verbindung zu untersuchen, inwiefern beispielsweise eine Spezialisierung beim Produktangebot, z.B. reine Vertriebs- vs. reine

²⁵ Österle (1996), S. 448.

²⁶ Timmers (1998), S. 4.

²⁷ Viscio/Pasternack (1996), (<http://www.strategy-business.com/research/96201/page5>).

²⁸ o.V.: Deutsche Bank AG (1999).

Produktionsbank, mit den Ausprägungen anderer Dimensionen korrespondieren muss und welche Effekte dies wiederum auf das spezielle Marktgeschehen im Bankensektor besitzt.

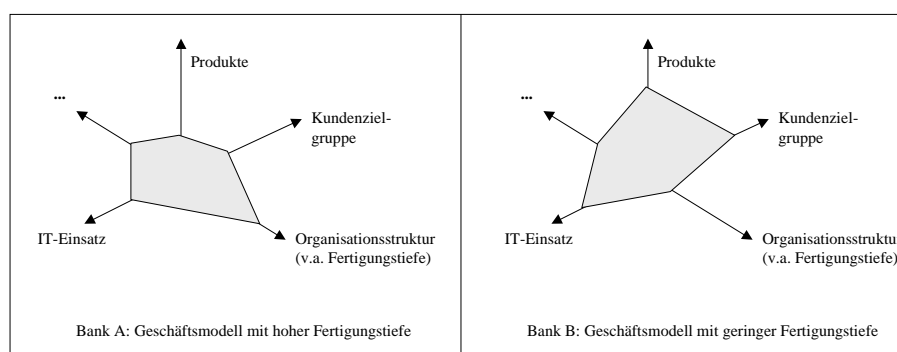


Abbildung 6 Wichtige Beschreibungsdimensionen für ein Geschäftsmodell

Einen Ausblick auf mögliche Untersuchungsergebnisse zu dieser Fragestellung gibt Abbildung 6. Die linke Graphik zeigt eine Bank A mit hoher Fertigungstiefe (tendenziell Logistikbank), d.h. sehr viele der Produkte werden selbst erstellt. Dagegen zeigt das rechte Bild eine Bank B (tendenziell Vertriebsbank), die mehr Produkte und mehr Kundensegmente bedient, obwohl die Fertigungstiefe gering ist, d.h. ein Fremdbezug der Leistungen z.B. über ein Netzwerk erfolgt. Die Informationstechnologie wirkt in dieser Verbindung eher als Enabler, sowohl für die Organisationsform (zum Aufbau des Netzwerkes) als auch zum Management der Kundenbeziehungen.

5 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

In dem vorliegenden Beitrag wurden zunächst grundlegende Potentiale wie beispielsweise hohe Flexibilität bei der Generierung von problemlösungsorientierten Dienstleistungen, Realisierung von Kostenvorteile in der bankseitigen Produktion sowie internationale Ausdehnung des Vertriebs durch die Nutzung netzwerkartiger Organisationsstrukturen für Banken aufgezeigt. Im daran anschließenden dritten Abschnitt wurde einerseits dargestellt, wie diese Potentiale teilweise schon heute von den Volksbanken und Raiffeisenbanken genutzt werden, und andererseits darauf aufbauende Entwicklungstendenzen sowie Gestaltungsmöglichkeiten von Netzwerkorganisationen für Banken diskutiert. Dabei wurden als wichtige Ergebnisse die verschiedenen Rollen der Bankdienstleister in Netzwerken identifiziert (Dienstleistungsintegrator, Anbieter standardisierter bzw. exklusiver Dienstleistungen) und bankbetrieblichen Funktionen zugeordnet. Der vierte Abschnitt widmete sich der Fragestellung, wie Methoden bzw. Vorgehensmodelle erarbeitet werden können, die die Transformation der Banken zu Netzwerkorganisationen unterstützen. Hierzu wurde das Forschungsprojekt 'Bankenarchitek-

turen im Informationszeitalter' vorgestellt, indem auf der Grundlage von Good Practices Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Banknetzwerken erarbeitet werden.

Literaturverzeichnis

Bösch, G (1992): Produktionsmanagement im Bankbetrieb – Wettbewerbsfaktor Back-Office: Strategie, Organisation und Kultur, Bern/Stuttgart/Wien.

Büschgen, H.E. (1998): Bankbetriebslehre – Bankgeschäft und Bankmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden.

Geschäftsbericht der Ökobank (1997), <http://www.oekobank.de/>.

Geschäftsbericht der Volksbank Dreieich (1997), <http://www.vobadreieich.de/>.

Krystek, U./ Redel, W./ Repegather, S. (1997): Grundzüge virtueller Organisationen, Wiesbaden.

Leist, S./ Winter, R.: Component-Based Banking – Modularization of Information Processing in Banks as a Foundation for Virtual Business, in: Abramowicz, W. (ed.): Proceedings of the Information Systems '99 Conference, Poznan, Poland April 1999, pp.197-208.

Meierhofer, R. (1999): Retail Banking im vernetzten Wirtschaftssystem, Publikation der Swiss Banking School, Bern/Stuttgart/Wien.

o.V.: Executing the successful Merger: Smart play in a high-risk game, in: CSCI Index Inc., research report (1997)

o.V.: „Wie erstelle ich einen Business-Plan?“, Anleitung der Deutschen Bank AG, Wirtschaftswoche, (<http://www.wiwo.de/economy/businessplan.htm>).

Österle, H. (1996): Das Geschäftsmodell im Informationszeitalter, Rubrik Meinung/Dialog in: Wirtschaftsinformatik 38, Nr. 4.

Penzel, H.-G. (1998): Post Merger Management für Banken – und die Konsequenzen für das IT-Management, in: Weinhardt, C. / H. Meyer zu Selhausen / M. Morlock (Hrsg.): Informationssysteme in der Finanzwirtschaft, Berlin-Heidelberg: Springer 1998, S. 27.

Stappel, M. (1998): Der Wandel der Vertriebsstrukturen verändert den Wettbewerb, Genossenschaftsblatt Nr. 4.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke-Evolution und Organisation, Wiesbaden.

Timmers, P. (1998): Business Modells for Electronic Markets, in: Electronic Markets 8, Nr. 2.

Viscio, A.J./ Pasternack, B.A. (1996): Toward a New Business Model; Booz, Allen und Hamilton, (<http://www.strategy-business.com/research/96201>).

Williamson, O.E. (1991): Comparative Economic Organization - The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: ASQ, Nr. 36, S. 269-296.

Zollner, G. (1995): Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen – empirische Analyse von Banken, Wiesbaden.