

Christian Ellermeier

Marktorientierte Bankorganisation

Marketingorganisation, -information
und -management im Mengengeschäft

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Robert Wittgen,
Vorstand des Instituts für Bankwirtschaft
der Universität München

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inventar-Nr. :	15.599
Abstell-Nr. :	A 05/274
Sachgebiete:	0.3.1
	9.9.4

stmv

S. TOECHE-MITTLER VERLAG, DARMSTADT

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1. Problemstellung	1
2. Untersuchungsablauf	3
I. Marketing im Bankgeschäft	5
1. Die traditionelle Einstellung der Banken zu Markt und Wettbewerb	5
1.1. Orientierung an gesamtwirtschaftlichen Aufgaben	5
1.2. Dominanz des produktionswirtschaftlichen Denkens	6
2. Der Wandel der Marktsituation	7
3. Bank-Marketing als Antwort auf die „Herausforderung“	8
3.1. Marketing als Maxime	9
3.1.1. Ausrichtung der Geschäftspolitik am Markt	9
3.1.2. Aktive Mitgestaltung des Marktes	10
3.1.3. Zielorientierung	12
3.1.4. Integriertes Management	13
3.2. Marketing als Mittel	15
3.2.1. Marketing-Mix	15
3.2.2. Einzelne Sub-Mixe	16
3.2.2.1. Produkt-Mix	17
3.2.2.2. Distributions-Mix	17
3.2.2.3. Kontrahierungs-Mix	21
× 3.2.2.4. Kommunikations-Mix	23
3.3. Marketing als Methode	28
× 4. Auswirkungen des Marketing auf die Organisation	31
II. Die Bank und ihre Subsysteme	33
1. Das sozio-technische System Bank	33
2. Marktorientierte Bankorganisation als System	34
2.1. Die Organisation als Subsystem	34
2.2. Stufengliederung	36
2.2.1. Gliederungsprinzipien	36
2.2.2. Funktionsgliederung versus Spartengliederung	38
2.2.3. Kundenorientierte Organisation	41
2.2.3.1. Alternativen	42
2.2.3.2. Vor- und Nachteile der Organisation nach Kundengruppen	45
2.3. Realisierung einer kundenorientierten Organisation	47

2.3.1. Das Problem überschneidungsfreier Kundengruppen	47
2.3.1.1. Darstellung am Modell	47
2.3.1.2. Anzahl der Kundengruppen	50
2.3.1.3. Bankspezifische Gesichtspunkte	50
2.3.2. Die Kundengruppen der Bank	52
2.3.2.1. Abgrenzung zwischen gewerblicher und privater Kundschaft	53
2.3.2.2. Relevanz der Bankleistungen für bestimmte Kundengruppen	55
2.3.3. Konzepte einer kundengruppenorientierten Bankorganisation	57
2.3.3.1. Das Modell von Penzkofer und Täube	57
2.3.3.2. Das Modell von Wielens	59
2.3.3.3. Die Organisation der First National City Bank	60
2.3.3.4. Kompromiß zwischen Kundengruppen- und Spartenorganisation	60
3. Das Massengeschäft	62
3.1. Die Kunden des Massengeschäfts	63
3.1.1. Objektive Merkmale und ihre Auswirkungen auf die Organisation	63
3.1.2. Subjektive Merkmale und ihre Auswirkungen auf die Organisation	67
3.2. Der Markt des Massengeschäfts	71
3.2.1. Die Marktform	71
3.2.2. Homogenes Angebot und die Konsequenzen	72
III. Leistungssystem und Absatzorganisation im Massengeschäft	75
1. Der Begriff der Bankleistung	75
1.1. Zweckbestimmtheit des Leistungsbegriffs	75
1.2. Bankleistungsbegriffe zum Zwecke der Bankkosten- und Bankerfolgsrechnung	77
1.2.1. Die abstrakte Wertbewegung als leistungsbestimmender Faktor	78
1.2.2. Die bankbetriebliche Tätigkeit als leistungsbestimmender Faktor	80
1.2.3. Dualismus von Wertleistung und Stückleistung	82
1.3. Marktbezogene Leistungsbegriffe	83
2. Charakteristische Eigenschaften der Bankleistung und ihrer Nachfrage	86
2.1. Unstofflichkeit der Leistung und ihre Folgen	86

2.1.1. Erhöhte Erklärungsbedürftigkeit	87
2.1.2. Nachfrage leitet sich von originären Bedürfnissen ab	88
2.2. Kurzlebigkeit der Geschäftsvorfälle – Langlebigkeit der Geschäftsbeziehung	90
2.2.1. Kontakthäufigkeit und Kontaktintensität	91
2.2.2. Möglichkeiten der Qualitätsdifferenzierung	92
2.3. Gebündelte Nachfrage	95
2.3.1. Cross Selling	95
2.3.2. Problemlösungen	96
2.3.3. Komplexe Bank-Kunde-Beziehungen	96
2.4. Hohe Reaktionsgeschwindigkeit der Konkurrenz	98
2.5. Keine Lagerfähigkeit von Bankleistungen	100
2.5.1. Starke Auftragsabhängigkeit	100
2.5.2. Maßnahmen zum Abbau von Beschäftigungs- schwankungen	101
2.6. Produktion und Absatz fallen zusammen	102
2.7. Der Wert der Leistung variiert bei Wiederholung	104
2.7.1. Interpersonelle Qualitätsschwankungen	104
2.7.2. Intrapersonale Qualitätsschwankungen	105
2.7.3. Mechanisierung und Normierung	106
3. Organisation des Absatzbereichs	107
3.1. Anpassung der Absatzorganisation an die Nachfragestruktur	107
3.2. Gliederung in Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäfte	110
3.3. Gliederung nach kundengruppenspezifischen Problemen	110
3.4. Gliederung nach finanzwirtschaftlichen Problemkreisen	113
3.4.1. Abteilung Lohn- und Gehaltskonten	114
3.4.2. Abteilung Kredite	115
3.4.3. Abteilung Sparen	116
3.4.4. Abteilung komplementäre Dienstleistungen	118
3.5. Sekundäre Gliederungskriterien	122
IV. Das Marketing-Informationssystem	125
1. Sachlich-systematische Grundlagen	127
1.1. Informations- und Kommunikationsbegriff	127
1.2. Grundlagen eines Informationssystems	129
1.2.1. Die Objekte der Informationstransformation	129
1.2.2. Die Struktur des Informationssystems	131
1.2.3. Die Informationstransformation	132
2. Das externe Marketing-Informationssystem	135
2.1. Kennzeichnung	135
2.2. Beschränkung auf Marktinformationen	136

2.3. Die Bank als Informationsempfänger	137
2.3.1. Informationsgewinnung im Rahmen der Geschäftsvorfälle	137
2.3.2. Informationsgewinnung durch Marktforschung	140
2.3.3. Gewinnung von Informationen aus sekundären Quellen	141
2.3.4. Organisation der Informationsaufnahme	143
2.4. Die Bank als Informationsquelle	144
2.4.1. Zielgerichtete Informationsabgabe	145
2.4.2. Zwecke und Anlässe der Informationsabgabe	146
2.4.2.1. Informationsabgabe als Bestandteil einer Marktleistung	147
2.4.2.2. Informationsabgabe im Rahmen der Selbst- darstellung	150
2.4.2.3. Informationsabgabe als gezielter Verkaufs- anreiz	155
2.5. Zusammenhang zwischen Informationsaufnahme und -abgabe	158
2.6. Zusammenfassung	159
3. Das interne Marketing-Informationssystem	160
3.1. Abgrenzung des Systems	160
3.2. Dezentralisiertes Informationssystem	162
3.2.1. Organisation der Informationsströme	163
3.2.1.1. Informationsströme im Informationsprozeß	163
3.2.1.2. Informationsfluß	163
3.2.2. Probleme eines dezentralisierten Informationssystems	165
3.2.2.1. Informationsbedarf und Versorgung mit Informationen	165
3.2.2.2. Mangelhafte Koordination	167
3.2.2.3. Management-Information-Crisis	169
3.3. Zentralisiertes Informationssystem	170
3.3.1. Die Informationszentrale	170
3.3.1.1. Integrative Wirkung	170
3.3.1.2. Vorteile zentraler Speicherung und zentral- gesteuerter Informationsabgabe	171
3.3.2. Das Problem der Informationsfilterung	173
3.3.3. Aufbau des Informationsspeichers	175
3.3.3.1. Methodenbank	175
3.3.3.2. Kundendatei	177
3.3.3.3. Marktdatei	181
3.3.4. Aufgabenbereiche und Unterabteilungen der Informationszentrale	181

3.3.4.1. Informationsbearbeitung	181
3.3.4.2. Informationsanalyse	182
3.3.4.3. Informationsbereitstellung	183
V. Marketing-Management	185
1. Grundlagen	185
1.1. Der Begriff Management	185
1.2. Management und Organisation	186
1.3. Merkmale und Funktionen des Managements	187
1.4. Marketing-Management als Konkretisierung des Grundprinzips	189
1.4.1. Funktions- und objektorientiertes Marketing- Management	190
1.4.2. Produkt-Management als Ausdruck der Marketing- Konzeption	190
2. Produkt-Management im Massengeschäft	192
2.1. Notwendigkeit des Produkt-Managements	192
2.2. Vorteile durch Anwendung des Produkt-Management- Konzepts	193
2.3. Vergleichbarkeit der Bank mit anderen Organisationen	194
2.4. Praxisbezug der Aussagen	195
2.5. Aufgaben des Produkt-Managements	196
3. Produkt-Management als Prozeß	197
3.1. Planung	197
3.1.1. Diagnose als Vorstufe der Planung	198
3.1.2. Zielplanung	200
3.1.3. Maßnahmenplanung	202
3.2. Integration	205
3.2.1. Integration des Produktes in den Leistungszusammen- hang der Bank	206
3.2.2. Abstimmung produktbezogener Ausführungstätig- keiten	207
3.2.3. Die Abhängigkeit der Integration vom Weisungsrecht	208
3.2.4. Die Rolle der Information im Rahmen der Integrationsaufgabe	209
3.3. Kontrolle	210
3.3.1. Umfang der Kontrolltätigkeit des Produkt-Managers	210
3.3.2. Die Bedeutung von Information und Planung für die Kontrolle	211
3.4. Phasenzusammenhang des Produkt-Management-Prozesses	213
4. Anzahl und Aufgabenbereich der Produkt-Manager	214

4.1. Zuordnungskriterien	214
4.2. Produkt-Manager für einzelne Bankleistungen	215
4.3. Produktgruppen-Manager	217
4.4. Kundengruppen-Manager	219
5. Organisatorische Einordnung des Produkt-Managements	221
5.1. Teilprobleme und Problemzusammenhang	221
5.2. Die Ergebnisverantwortung des Produkt-Managers	222
5.3. Das Kompetenzproblem	225
5.3.1. Produkt-Management als Stabsstelle	225
5.3.2. Produkt-Management als Linieninstanz	227
5.3.3. Matrix-Management	230
5.3.3.1. Geteilte Kompetenzen	230
5.3.3.2. Beabsichtigte Konflikte	232
5.3.3.3. Erweiterung der Matrix-Organisation durch Teams	233
5.4. Einordnung in den Instanzenbau	234
5.4.1. Interdependenz zwischen Kompetenzen und Management-Ebene	234
5.4.2. Integration in den Marketingbereich	236
5.4.2.1. Der Produkt-Manager als Spartenleiter	236
5.4.2.2. Der Produkt-Manager als Produktkoordinator	238
5.4.3. Integration in den technischen Bereich	239
5.4.4. Integration außerhalb der Funktionalbereiche	240
5.4.4.1. Produkt-Manager als Sonderlinie	240
5.4.4.2. Produkt-Manager als Stabsstelle der Bankleitung	241
Schlußbetrachtung	243
Abkürzungen	245
Literaturverzeichnis	247
Stichwortverzeichnis	259