

**Zeitschrift:** Arbido  
**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek  
Information Schweiz  
**Band:** 14 (1999)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Betriebswirtschaftliche Aspekte der Informationsvermittlung :  
Perspektiven bei Finanzdienstleistern  
**Autor:** Hagmann, Jürg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-769091>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ASPEKTE DER INFORMATIONSMITTLUNG:

# PERSPEKTIVEN BEI FINANZDIENSTLEISTERN

von Jürg Hagmann, Leiter Zentrales Firmenarchiv Credit Suisse Group

## ZUSAMMENFASSUNG

Eingangs wird gefragt, ob und inwiefern herkömmliche Bewertungsmodelle Kosten und Nutzen von Informationsdienstleistungen wiedergeben können. Die pragmatische Betrachtungsweise läuft darauf hinaus, dass die bisherigen Modelle zwar durchaus den Wert bzw. Kundennutzen von *IuD-Services* erkennen und in einem gewissen Sinne auch messen können. Der substantielle Beitrag der Informationsspezialisten zum Unternehmensergebnis erscheint jedoch in keiner Bilanz. Um diesen zu messen, müssen Anleihen bei neueren Methoden des *Knowledge Managements* und der Bewertung von *intellektuellem Kapital* gemacht werden. Es wird sodann auf die Entwicklung des *Informationcontrollings* der letzten Jahre in der (deutschsprachigen) Banklandschaft eingegangen, um zum Schluss ein paar Möglichkeiten darzustellen, in welche Richtung der Trend gehen könnte.

Ist es den *Informationsvermittlungsstellen (IVS)* in den letzten paar Jahren gelungen, sich besser in das Informations- und Kommunikationssystem ihres Unternehmens einzubetten? Ich wage zu behaupten, dass die IVS zumindest im deutschsprachigen Raum bis heute ein weitgehend isolierter Teil der gesamten Unternehmenskommunikation geblieben sind. Ich denke, dies hat auch mit der Bewertung und Darstellung unserer Leistungen zu tun. Als *Informationsprofessionals* müssen wir nicht nur Werte schaffen, sondern auch Vehikel kreieren, die eine realistische Bewertung und damit eine verbesserte Wertschätzung unserer Leistungen ermöglichen.

## BEWERTUNG VON INFORMATIONSDIENSTLEISTUNGEN

In diesem schwierigen Feld des *Informationscontrollings* gibt es zahlreiche Ansätze und Modelle (vgl. Walter 1995), die keineswegs branchenspezifisch sind. Ich unterscheide pragmatisch vereinfachend zwischen drei Modellen:

### Cost-center-Modell

Das vergangenheitsbezogene Kostenrechnungsmodell, wo die IVS als «klassische» Gemeinkostenstelle (*Overhead*) figuriert, ist immer noch sehr verbreitet. Es bietet jedoch kaum Möglichkeiten, realisierbare Erfolgs- und Rationalisierungspotentiale nachzuweisen. Immerhin bietet es eine solide Basis, um den internen Aufwand (Personal, Einrichtung, Ausstattung) zu berechnen und einen theoretischen Stückpreis einer Leistung für interne und externe Kunden zu berechnen. Der Wert der Informationsdienstleistungen bemisst sich an den Preisen von Produkten und Leistungen der IVS.

### Return on Investment (ROI-Modell)

Hier geht es im Prinzip um eine Teil- oder Vollkostenverrechnung aller Informationsdienstleistungen (in der Regel nur Weitergabe der externen Kosten für Printmedien und Online-Datenbanken plus Arbeitsaufwand).

Im Endeffekt lässt sich der Kostendeckungsgrad (eine Art Massstab des *Return on Investment*) berechnen, der durch die Einnahmen der verkauften Leistungen erzielt worden ist. Ebenso können Effizienz- sowie Effektivitätsberechnungen angestellt werden.

Für das Unternehmen wird jedoch nur der (geldmässige) Informationsaufwand bewertet, der durch die Leistungen der IVS in Rechnung gestellt worden ist. Die Nutzer haben indessen noch andere (Informations-)Aufwände, um ihre operativen Ziele zu erreichen. Der Wert der Informationsdienstleistungen bemisst sich am *Return on Investment* (Kostendeckungsgrad).

### Know-how-Modell

Die Firma anerkennt die IVS und ihre Spezialisten als *Profit Center* mit Entwicklungspotential, das auch gegen aussen als *Consultant* auftreten kann (Bsp. *Infratest Burke* u.a.m.). Der Wert der Leistungen entspricht den Marktpreisen externer *Information-Consultants/-brokers* bzw. dem Wert ihres *Know-hows*.

Alle drei Modelle haben eines gemeinsam: es sind Kostenmodelle, in denen Informationsvermittler und die IVS buchhalterisch als interne Service-Stellen mit Kostenverursachungscharakter aufgeführt werden. Der Transfer des intellektuellen Kapitals (*knowledge*) von den Informationsspezialisten zu den *End-Usern* der Front in der Bank findet keinen Niederschlag auf der Ertragsseite der Erfolgsrechnung (Probst 1997, S. 18, Wissensbilanz). Anders gesagt: die Info-Profis (wie auch andere Stabsstellen im Unternehmen) schaffen Werte (*value creation*), die aber nicht in der vom Unternehmen ausgewiesenen Bilanz als Wertschöpfung (*value extraction*) erscheinen.

Die entscheidende Frage in der Bewertungstheorie lautet also: Gibt es ein praktikables Modell, das den Transfer-Zusammenhang zwischen intellektuellem Kapital (*value creation*) der Informationsspezialisten und der Profitabilität des Unternehmens nachweisen kann? (Sullivan 1998, S. 275). Damit begeben wir uns endgültig auf das Feld der *Wissensmessung* und des *Wissensmanagements*.

## PERSPEKTIVEN

Beispiele aus diversen Banken zeigen, dass die Entwicklung des *Kosten/Nutzen-Managements* mehr oder weniger vorangetrieben wird. Das Kostenbewusstsein für Informationsdienstleistungen ist während der letzten Jahre in den einzel-



nen Häusern sicher gestiegen. Trotzdem ist der Nachweis der Wirtschaftlichkeit von IVS ein schwieriges Thema geblieben, da die Leistungen nicht in Metern oder Sekunden zu messen sind. In einigen Instituten sind Nutzerbefragungen zur Messung der Kundenzufriedenheit durchgeführt worden; dies sind sehr nützliche und zukunftssträchtige Methoden zur Messung der Wirtschaftlichkeit. Die Kundenzufriedenheit ist sicher ein Schlüsselkriterium, entlang dem die Bewertungsdiskussion weitergetrieben werden muss, denn im Kern geht es hier um den Nachweis, dass Info-Spezialisten mit ihrem *Know-how-Transfer* messbar zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Kompetenz und das Können des qualifizierten Informationsspezialisten<sup>1</sup> (*knowledge worker*) sind das wichtigste Kapital der IVS! Wir kommen nicht darum herum, Anleihen bei Methoden und Praxis des *Knowledge Managements* (Probst 1998<sup>2</sup>) und der Messung von *intellektuellem Kapital* (Sullivan 1998, Sveiby 1998, Edvinsson 1997) zu machen.

#### Welche Fragen müssen gestellt werden?

Es gilt einmal primär, den Faktor «*intellectual capital*» zu messen, um dann im *IuD-Kontext* seine Übertragungseffekte auf die Profitabilität des Unternehmens zu erkennen. Ziel ist es, die Aktivposten (*strategische Erfolgsfaktoren*) der IVS systematischer darzustellen und im Gesamtzusammenhang der Wertschöpfungskette zu bewerten.

#### Indikatoren zur Messung von intellektuellem Kapital

Es gibt hier verschiedene Ansätze. Probst stützt sich v.a. auf das Modell der schwedischen Firma SKANDIA (Probst 1997, S. 327), das eine Errungenschaft von Leif Edvinsson ist (s. Literaturverzeichnis).

#### Was soll also gemessen werden, und wie soll es gemessen werden?

Wir messen Veränderungen der Rollen des *intellektuellen Kapitals* (Sullivan 1998, S. 269) und ihre Übertragungseffekte auf die finanziellen Ergebnisse (Probst 1997, S. 321). Es gibt qualitative (*Wert-basierte oder Vektor-basierte*) und quantitative (*non-\$ oder \$-basierte*) Messgrößen (vgl. Sullivan 1998, S. 269).

Im IVS-Kontext heisst das letztlich, die bekannten Kennzahlen zu erheben, die u.a. zur Darstellung der (steigenden) Kundenzufriedenheit führen (Walter 1995, S.116). Also punkto Erhebungsmethoden nichts Neues.

Entscheidend ist folgendes: Wenn wir als Info-Profis Fachkompetenz definieren, so muss diese Fachkompetenz auch von allen andern Fachbereichen innerhalb des Unternehmens als relevant (*for business*) aufgefasst werden.

#### Welches sind die Kompetenzkomponenten, die mit Aktivitäten in Zusammenhang gebracht werden können, die auch von andern Berufsklassen im Unternehmen anerkannt werden?

Ich behaupte, es sind nur *Consulting skills*, nichts anderes. Es ist die Fähigkeit, bestimmte Informationen als wertvoll für seine Kundengruppen zu erkennen.

Die Schwierigkeit besteht natürlich darin, die entsprechende Fachkompetenz und ihre Effekte zu messen. Es geht also um eine Art Leistungsanerkennungsindikator durch unsere

Kunden (*where does my clientele place value?*), und indirekt erfolgt damit eine qualitative Bewertung von Wissen und Fähigkeiten der IVS-Mitarbeiter.

#### Welche strategischen Pfade müssen weiterverfolgt werden?

- Innerhalb des Unternehmens muss im Rahmen des «*klassischen*» *Accounting* das Terrain vorbereitet werden, um die Bilanzierung von intellektuellem Kapital schrittweise zu implementieren; in den USA haben das *Financial Accounting Standards Board (FASB)* und die *Security Exchange Commission (SEC)* bereits Empfehlungen für eine entsprechende Verankerung solcher Leitlinien erlassen.
- Der wirksamste Weg, um den Wert der *Informationsprofessionals* aufzuzeigen, besteht darin, den Beitrag der IVS und ihrer Spezialisten im Prozess von *Kundenservice/-beratung* erfolgreich darzustellen.
- Der *Informationsmanager* muss den potentiellen Beitrag seines Teams zum Wertschöpfungsprozess der Firma analysieren und verstehen, um dann ehrlicherweise die Aussage machen zu können, ob sein Team im Rahmen einer realistischen Mittelausschöpfung (nicht im Rahmen der Funktion, wie sie bisher von der Front wahrgenommen wurde) diesem Potential einigermaßen nachlebt oder nicht.
- Einleitung eines *Benchmarkingprozesses* des intellektuellen Kapitals (*skills*) der IVS-Mitarbeiter/innen, um Wege aufzuzeigen, welche Anforderungen erworben/erfüllt sein müssen, um den effektiven Kundennutzen bzw. den Beitrag zu den Unternehmenszielen nachzuweisen.
- Im Anschluss an einen solchen «*intellectual capital audit*» sollte ein entsprechendes *Innovationsprojekt* (inkl. Produktinnovation, z.B. «*Versioning*»<sup>3</sup> [Shapiro/Varian 1998-2] von Informationsdienstleistungsprodukten) mit Entwicklungsbudget gestartet werden. Das Projektteam sollte sowohl aus Vertretern der IVS als auch aus Frontspezialisten zusammengesetzt sein. Die Kosten des Prozesses eines solchen vernetzten Lernens sollten einem *Monitoring* unterworfen sein; ebenso das *Feintuning der Variablen*, die zur Definition von Unternehmenswerten beitragen. Eine solche Variable kann sein: anhand eines konkreten Geschäftsvorfalles (z.B. *Merger & Acquisition Deal*) sind die entwicklungs-fähigen *Skills* des Informationsspezialisten, gewichtet nach Erfahrung, denjenigen des Frontprofis gegenüberzustellen<sup>4</sup>. Das Resultat ist ein Indikator für speziellen *Know-how-Wert/Gewinn*.

<sup>1</sup> Büssing hat nachdrücklich auf die Personengebundenheit von Informations- und Kommunikationsdienstleistungen hingewiesen. (ik-report, Bd.10, S.45/46)

<sup>2</sup> «Die Messung und Bewertung organisationalen Wissens gehört zu den grössten Schwierigkeiten, die das Wissensmanagement heute zu bewältigen hat. Ein entscheidender Durchbruch konnte in diesem Bereich bisher noch nicht erzielt werden.» (Probst S. 318)

<sup>3</sup> «Versionierung von Informationsprodukten heisst: Anbietung von Informationsprodukten in verschiedenen Versionen entsprechend der Kunden- oder Marktsegmente.» (Shapiro 1998-1, S. 53-81)

<sup>4</sup> «The measure must be something that can be managed against.» (Sullivan/Harrison 1998, S. 271)

**KWID BASEL**

14. bis 16. April 1999

Info: [www.svd-asd.org/kwid](http://www.svd-asd.org/kwid)



Allerdings können die Stundenansätze von Senior-Professionals an der Bankfront (es sind z.T. auch unsere End-User) aufgrund unterschiedlicher Management- und Ausbildungsprofile nicht direkt mit jenen von Information-Professionals verglichen werden, aber das *Output-Verhalten (IuD-Effektivität)* der Informationsspezialisten muss sich mit jenen Kundenaktivitäten messen, die die Front täglich leistet: Kundenacquisition, Kundenbindung, Pflege des täglichen Kundenkontakts (Beratung), kurz dem Verkauf von Dienstleistungen.

Falls es den IVS nicht gelingt, sich über eine aktive Darstellung ihrer Erfolgsfaktoren vermehrt in die Subsysteme ihrer Institute einzubetten, ist zu befürchten, dass sich eine *Bill Gates* zugesprochene Aussage in abgewandelter Form<sup>5</sup> bewahrheiten wird: «*Information is essential for a modern economy, information centers are not*».

contact:

Jürg Hagmann

Credit Suisse Group

Zentrales Firmenarchiv (GHDF)

P.O. Box 1, 8070 Zürich

E-mail: juerg.hagmann@swissonline.ch

<sup>5</sup> Originalaussage: «Banking is essential for a modern economy, banks are not». Aus Geiger, H., Bald nur noch eine Bank?, in: Finanz + Wirtschaft 20.1.1999, S.1. Der ehemalige CEO der SKA und Referent eines früheren ik-Symposiums ist auch skeptisch gegenüber der fortschreitenden Bankenkonzentration. Die Zeit ist reif, das Schlagwort «too big to fail» um hundertachtzig Grad zu drehen. Es müsste dann heissen: «Too big to be rescued».

## LITERATURVERZEICHNIS

Edvinsson, L., Malone, M.S. (1997): Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots, New York 1997, (Harperbusiness)

Informationsring Kreditwirtschaft (IK) (1996): Kundenorientierung – Fremdwort für IuD-Stellen?, ik-report, Bd.10, Zehntes Symposium des Informationsrings Kreditwirtschaft vom 8.11.1996 in Berlin, Zürich 1997

Informationsring Kreditwirtschaft (IK) (1996-98): IuD 2000, Arbeitspapiere des Informationsrings Kreditwirtschaft, unveröffentlicht

Informationsring Kreditwirtschaft (IK) (1998): Die Zukunft der Bank-IVS, Zusammenfassung der Ergebnisse einer Mitgliederbefragung in 31 ik-Instituten (Rücklaufquote 62%), Köln 1998 (unveröffentlicht)

Probst, G., Romhardt, K., Raub, S. (1997): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Zürich 1997 (NZZ-Verlag)

Shapiro, C./Varian, H.R. (1998-1): Information rules. A strategic guide to the network economy, Boston 1998

Shapiro, C./Varian, H.R. (1998-2): Versioning: The smart way to sell information, in: Harvard Business Review, Nov./Dec. 1998, p.106-114

Sveiby, K.E. (1998): Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern, 1998 Verlag moderne industrie

Sullivan, P.H. (1998): Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation, New York 1998; hier insbesondere Harrison, S., Walker, T.: Measuring and monitoring intellectual capital, S.267-278

Walter, T. (1995): Kosten/Nutzen-Management für Informations- und Dokumentationsstellen der Kreditwirtschaft, München 1995 (Gabler)

# ODOK '99 – BREGENZ ONLINE

## ERSTE ANKÜNDIGUNG UND CALL FOR PAPERS EINLADUNG ZUR AUSSTELLUNG

### SCHWEIZERISCH-ÖSTERREICHISCHES ONLINE-INFORMATIONSTREFFEN 9. ÖSTERREICHISCHER DOKUMENTARTAG

**Ort:** Bregenz, Seestudio im Festspielhaus, Platz der Wiener Symphoniker 1

**Zeit:** Dienstag, 5. Oktober 1999 (abends) bis Freitag, 8. Oktober 1999 (mittags)

**Generalthema:** Informationssysteme und Informationsberufe im Umbruch

**Termin Call for papers:** 21. Mai 1999

## ZIELSETZUNG

### Neue Trends am elektronischen Informationsmarkt

Neue Trends bestimmen die Entwicklung der Informationsberufe und die Informationssysteme von Bibliotheken, Archiven und Dokumentationszentren. Die Tätigkeitsfelder der Institutionen beginnen ineinander zu greifen und machen die Strukturierung neuer Informationsflüsse notwendig. Bisherige zentrale Informationssysteme, als eigentliche Spezialistenwerkzeuge für Bibliotheken, Archive und

Dokumentationsstellen konzipiert, werden von dezentralen multimedialen Informationssystemen abgelöst, die konzeptionell zunehmend auf die breite Schicht der Endbenutzer und Gelegenheitsnutzer ausgerichtet sind.

Treten Endnutzerberatung, Unterstützung bei der Qualifizierung der Gelegenheitsnutzer an die Stelle der Informationsvermittlung? Welcher Wandel und welche Positionierungsmöglichkeiten zeichnen sich in der Informationsvermittlung ab?

### Informationsberufe im Umbruch

Mit diesen Trends sind auch neue Herausforderungen und Chancen für das Informationsmanagement verbunden. Mit der Einrichtung von neuen Studiengängen für die Informationsberufe auf Fachhochschulstufe haben Österreich und die Schweiz auf das Konzept einer integrierten Berufsausbildung für die Bereiche Archiv, Bibliothek und Dokumentation gesetzt.