

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Einleitung	1
Kapitel I: Die Elemente des Bezugsrahmens der Arbeit	
1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen	10
1.1 Der wissenschaftstheoretische Bezugsrahmen einer praxisorientierten Betriebswirtschaftslehre	10
1.2 Die Betriebswirtschaftslehre als systemorientierte Managementlehre	12
1.3 Komplexität und Dynamik im Lichte einer systemisch-evolutionären Managementlehre	15
1.4 Kybernetik und Management	18
2 Strategische Unternehmensführung im Bankbetrieb	22
2.1 Universalbanken als offene Systeme	22
2.2 Anforderungen an ein strategisches Bankmanagement	24
2.2.1 Die Anforderung des vernetzten Denkens - Denkweisen und Denkstrategien	25
2.2.2 Die Schaffung von integrierten Führungssystemen	30
2.2.2.1 Führung durch Information	30
2.2.2.2 Die Grundstruktur des integrierten Führungssystems	31
2.2.2.3 Die Risikokomponente strategischer Entscheide	35
2.2.2.4 Bedingungen für die Wahrnehmung von Chancen und Gefahren	36
2.3 Zusammenfassung und Ausblick	38

Kapitel II: Der Aufbau eines strategischen Früherkennungs- und Problemlösungsprozesses in Banken

1	<i>Strategische Früherkennung und Problemlösung in der Bankpraxis - die Ausgangslage</i>	40
2	<i>Der Ausweg über eine neue Frühaufklärungs- und Problemlösungsphilosophie</i>	43
3	<i>Grundlagen einer Vorgehensmethodik zur Lösung des Frühaufklärungsproblems</i>	45
4	<i>Systemdiagnose und Systemabgrenzung der Bank</i>	49
4.1	Die Struktur lebensfähiger Systeme und deren Grundprinzipien im Ueberblick	50
4.2	Frühaufklärung und strategisches Management im Modell des lebensfähigen Systems	58
4.3	Die Identifikation lebensfähiger Teileinheiten im Bankbetrieb	60
4.4	Das strategische Management des Geschäftsfeldes des lebensfähigen Systems	70
4.5	Frühaufklärung und strategisches Geschäftsfeldmanagement	73
4.5.1	Prinzipien einer funktionsfähigen strategischen Frühaufklärung und Problemlösung	73
4.5.2	Die Abhängigkeit der Früherkennung von Umweltentwicklungen	75
4.6	Zusammenfassung	79
5	<i>Die Vorgehensmethodik zum Aufbau eines strategischen Problemlösungs- und Frühaufklärungsprozesses im einzelnen</i>	80
5.1	Der erste Schritt: Das Modellieren der Problemsituation	80
5.1.1	Die Bestimmung der Beobachtungsbereiche und der sie repräsentierenden Grössen	81
5.1.1.1	Alternative Dekompositionsmethoden	82
5.1.1.2	Einengung des Untersuchungsraums	84
5.1.2	Die Aufgaben der strategischen Entwicklungsgruppen	91
5.1.3	Methodische Hinweise für die Arbeit der strategischen Entwicklungsgruppen bei der Entwicklung der Netzwerkmodelle	93
5.1.4	Zusammenfassung und Ausblick	104
5.2	Der zweite Schritt: Analysieren der Wirkungsverläufe	106

5.2.1	Die Diskussion des Zeitaspektes im Netzwerk des strategischen Geschäftsfeldes	106
5.2.2	Die Intensität der Beziehung einzelner Netzwerkgrößen im Gesamtsystem	109
5.2.3	Die Interpretation des Modells des strategischen Geschäftsfeldes	117
5.2.4	Zusammenfassung und Ausblick	124
5.3	Der dritte Schritt: Erfassen und Interpretieren der zukünftigen Verhaltensmöglichkeiten im Rahmen des Geschäftsfeldmodells	124
5.3.1	Grundlagen der Szenariotechnik für die strategische Geschäftsfeldentwicklung	125
5.3.2	Die praktische Nutzung der Szenarioinformationen durch das Geschäftsfeldmanagement	128
5.3.3	Zusammenfassung und Ausblick	132
5.4	Der vierte Schritt: Die Bestimmung der Lenkungsmöglichkeiten der Geschäftsfeldentwicklung	132
5.4.1	Die Bildung eines Lenkungsmodells des Geschäftsfeldes	134
5.4.2	Festlegung der Frühaufklärungsindikatoren mit ihren Warnbereichen	138
5.4.3	Strategische Planung und die Bestimmung von Frühaufklärungsindikatoren	141
5.4.3.1	Geschäftsfeldindikatoren	142
5.4.3.2	Konkurrenzindikatoren	145
5.4.3.3	Umweltindikatoren	147
5.4.4	Zusammenfassung und Ausblick	149
5.5	Der fünfte Schritt: Die Planung und Gestaltung von Strategien und Massnahmen	151
5.5.1	Die Schaffung von Aktions- und Reaktionspotential durch das Konzept schwacher Signale	152
5.5.2	Alternative Aktionsstrategien	156
5.5.3	Die Dynamik alternativer Aktionen und ihr Zusammenwirken	161
5.5.4	Zusammenfassung und Ausblick	163
5.5.5	STAR, ein partizipatives System zur organisations-spezifischen strategischen Frühaufklärung	165

5.5.5.1	Monitoring und Scanning in der STAR-Frühaufklärungsorganisation	165
5.5.5.2	Die systemspezifische Implementation der STAR-Früherkennungsorganisation	167
5.5.6	Die Anpassung an die Komplexität der Problemsituation	171
5.5.7	Die Berücksichtigung der unterschiedlichen Rolle der Elemente im System	174
5.5.8	Die Bedeutung stabilisierender Rückkoppelungen	175
5.5.9	Das Ausnutzen von Eigendynamik und Synergien der Problemsituation	176
5.5.10	Bewahrung und Wandel	178
5.5.11	Die Autonomie der kleinsten Einheit	179
5.5.12	Die Erhöhung der Lern- und Entwicklungsfähigkeiten des Systems mit jeder Problemlösung	181
5.5.13	Verfahrenshinweise, Zusammenfassung und Ausblick	183
5.6	Der sechste Schritt: Die Verwirklichung und Weiterentwicklung des strategischen Problemlösungs- und Früherkennungsprozesses	185
5.6.1	Die Weiterentwicklung des Problemlösungs- und Früherkennungsprozesses durch das Konzept der "reflection in action"	188
5.6.2	Warnsignale bezüglich des Fehlfunktionierens des Problemlösungs- und Früherkennungsprozesses	190
5.6.3	Methodische Hinweise zur Sicherung der Funktionen des strategischen Problemlösungsprozesses	192
5.6.4	Zusammenfassung und Ausblick	195
Kapitel III:	Ausgewählte Beispiele für vernetztes Denken zur strategischen Problemlösung und Früherkennung in Banken	
1	<i>Ausgangslage</i>	198
2	<i>Beispiel 1: Strategische Problemlösung und Frühaufklärung für das Geschäftsfeld "Kommerzielle Kunden Schweiz" (SGF) auf der Rekursionsebene Sitz (RE₂)</i>	201
2.1	Der erste Schritt: Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problemsituation	201
2.2	Der zweite Schritt: Analysieren der Wirkungsverläufe	217

2.3	Der dritte Schritt: Erfassen und Interpretieren der zukünftigen Veränderungsmöglichkeiten der Situation	220
2.4	Der vierte Schritt: Abklären der Lenkungsmöglichkeiten	222
2.5	Der fünfte Schritt: Planen von Strategien und Massnahmen	223
2.5.1	Mögliche Strategien für lenkbare Elemente	223
2.5.2	Mögliche Eventualpläne für nichtlenkbare Elemente	224
2.6	Der sechste Schritt: Verwirklichen der Problemlösung	229
3	<i>Beispiel 2: Strategische Problemlösung und Frühaufklärung für das Geschäftsfeld "Kommerzielle Kunden" auf Gesamtbankenbene</i>	230
3.1	Der erste Schritt: Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problemsituation	231
3.2	Der zweite Schritt: Analysieren der Wirkungsverläufe	244
3.3	Der dritte Schritt: Erfassen und Interpretieren der zukünftigen Veränderungsmöglichkeiten der Situation	247
3.4	Der vierte Schritt: Abklären der Lenkungsmöglichkeiten	250
3.5	Der fünfte Schritt: Planen von Strategien und Massnahmen	251
3.5.1	Mögliche Strategien für lenkbare Elemente	251
3.5.2	Mögliche Eventualpläne für nichtlenkbare Elemente	253
3.6	Der sechste Schritt: Verwirklichung der Problemstellung	258
4	<i>Beispiel 3: Das Problemfeld "Marketing/Organisation im Correspondent Banking" (CBK)</i>	260
4.1	Der erste Schritt: Modellieren der Problemsituation und Bestimmen der Ziele	261
4.2	Der zweite Schritt: Analysieren der Wirkungsverläufe	272
4.3	Der dritte Schritt: Erfassen und Interpretieren der zukünftigen Veränderungsmöglichkeiten der Correspondent Banking-Situation	276
4.4	Der vierte Schritt: Abklären der Lenkungsmöglichkeiten des CBK-Managements	278
4.5	Der fünfte Schritt: Planung von Strategien und Massnahmen	279
4.5.1	Mögliche Strategien für lenkbare Elemente	279
4.5.2	Mögliche Strategien für nichtlenkbare Elemente	281
4.6	Der sechste Schritt: Verwirklichung der Problemlösung	281

5	<i>Schlussbetrachtung</i>	289
Kapitel IV: Leitbilder für die Zukunft einer strategischen Problemlösung und Früherkennung und zusammenfassende Schlussbetrachtungen		
1	<i>Empfehlungen an ein strategisches Bankmanagement</i>	292
2	<i>Vernetztes Denken - eine Problemlösungs- und Frühaufklärungsphilosophie der Zukunft</i>	296
3	<i>Zusammenfassende Schlussbetrachtungen</i>	298
	Literaturverzeichnis	303

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Der Systemwürfel zum Aufbau einer umfassenden strategischen Problemlösung und Früherkennung	7
Abbildung 2:	Zwei Ansätze zur Erfassung der Wirklichkeit	17
Abbildung 3:	Bausteine eines kybernetischen Bezugsrahmens	19
Abbildung 4:	Die System-Umwelt-Beziehung	23
Abbildung 5:	Der Auflösungskegel von Abstraktionshierarchien	28
Abbildung 6:	Das Entstehen eines Problems	29
Abbildung 7:	Information und Daten im Bankbetrieb	32
Abbildung 8:	Das integrierte Führungssystem	32
Abbildung 9:	Strategisches und operatives Management im Modell der Kybernetischen Organisationsstruktur	33
Abbildung 10:	Frühaufklärung	36
Abbildung 11:	Kontrollinformation	37
Abbildung 12:	Kombination der Verfahren	38
Abbildung 13:	Diskussionsbasis einer neuen Frühaufklärungsphilosophie	43
Abbildung 14:	Definition des strategischen Problemlösungs- und Frühaufklärungssystems	45
Abbildung 15:	Die sechs Schritte des ganzheitlichen Problemlösungsprozesses	48
Abbildung 16:	Systemfunktionen des Modells des lebensfähigen Systems	53
Abbildung 17:	Das Prinzip der Rekursion	57
Abbildung 18:	System 4	60
Abbildung 19:	Rekursionsebene der Universalbank "Modell-Bank"	62
Abbildung 20:	Der Lenkungsmechanismus des lebensfähigen Systems	64

Abbildung 21:	Beispielhafte Bezeichnungen für Subsysteme	67
Abbildung 22:	Das System in focus	69
Abbildung 23:	Die Umwelt des Systems in focus	70
Abbildung 24:	Beziehungen zwischen den Systemen 3, 4 und 5	71
Abbildung 25:	Selbst-Observation des Systems 4	75
Abbildung 26:	Die Umweltbeziehungen des Systems 4	76
Abbildung 27:	Die Abgrenzung der Situation aus verschiedenen Sichtweisen	84
Abbildung 28:	Der Untersuchungsraum	85
Abbildung 29:	Fragebogen zur Meta-Systemanalyse	86
Abbildung 30:	Perspektiven und deren Elemente im Gesamtzusammenhang	95
Abbildung 31:	Der Beziehungs-Bewertungsbogen	97
Abbildung 32:	Netzwerkaufbau auf verschiedenen Abstraktionsstufen	98
Abbildung 33:	Objektbereichsdarstellung im Netzwerk	99
Abbildung 34:	Beispiel für die Erfassung relevanter Elemente und Beziehungen	100
Abbildung 35:	Der beispielhafte Basiskreislauf des SGF_1	101
Abbildung 36:	Das beispielhafte Gesamtnetzwerk SGF_1	102
Abbildung 37:	Die Dynamik des Netzwerkgeschehens	107
Abbildung 38:	Die Bestimmung der Beeinflussbarkeit und der Einflussnahme	110
Abbildung 39:	Typisieren der Elemente nach Intensitätseigenschaften	111
Abbildung 40:	Der Papiercomputer	113
Abbildung 41:	Die Intensitätseigenschaften im Ueberblick	117
Abbildung 42:	Checkliste von Systemeigenschaften	118

Abbildung 43:	Diversitätsoptimierung	121
Abbildung 44:	Grundidee der Szenario-Technik	125
Abbildung 45:	Denkmodell zur Darstellung von Szenarien	126
Abbildung 46:	Szenarien bezüglich kritischer und aktiver Netzwerkgrößen	129
Abbildung 47:	Servomechanisches Lenkungsmodell	133
Abbildung 48:	Das Lenkungsmodell des SGF ₁ -Systems	136
Abbildung 49:	Bereichsorientierte und phänomenorientierte Frühaufklärung	140
Abbildung 50:	Hypothetischer Katalog ausgewählter Geschäftsfeldindikatoren	144
Abbildung 51:	Arbeitsschritte der Indikatorensuche	145
Abbildung 52:	Komponenten der Konkurrenzanalyse	146
Abbildung 53:	Stufen der Gewissheit über Ereignisse	154
Abbildung 54:	Alternative Aktionsstrategien	156
Abbildung 55:	Bandbreiten möglicher Strategien	159
Abbildung 56:	Die Dynamik alternativer Reaktionen	160
Abbildung 57:	"Strong"- und "Weak-Signal-Management"	162
Abbildung 58:	Evolution of Management Systems	163
Abbildung 59:	Schwache Signale und die Manövrierfähigkeit des SGF	167
Abbildung 60:	Das STAR-System	169
Abbildung 61:	Der Problemlösungs- und Früherkennungsprozess im Ueberblick	196
Abbildung 62:	Integrale Sichtweise des Systems "Kommerzielle Kunden"/RE ₂	202
Abbildung 63:	Betriebswirtschaftliche Perspektive SGF ₁ /RE ₂	204
Abbildung 64:	Marktwirtschaftliche Perspektive SGF ₁ /RE ₂	205

Abbildung 65:	Kreditangebot, Kreditnachfrage, Kreditvolumen	206
Abbildung 66:	Konkurrenzperspektive SGF_1/RE_2	206
Abbildung 67:	Gesamtbank-Geschäftsaktivitäten Sitz SGF_1/RE_2	208
Abbildung 68:	Mitarbeiterperspektive SGF_1/RE_2	210
Abbildung 69:	Technologische Perspektive SGF_1/RE_2	210
Abbildung 70:	Staat, Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik SGF_1/RE_2	212
Abbildung 71:	Gesamtnetzwerk SGF_1/RE_2	213
Abbildung 72:	Teilkreislauf 1 SGF_1/RE_2	214
Abbildung 73:	Teilkreislauf 2 SGF_1/RE_2	216
Abbildung 74:	Papiercomputer SGF_1/RE_2	218
Abbildung 75:	Die Intensitätseigenschaften SGF_1/RE_2	219
Abbildung 76:	Szenariobetrachtungen Beispiel 1	221
Abbildung 77:	Lenkungsmodell SGF_1/RE_2	222
Abbildung 78:	Betriebswirtschaftliche Perspektive SGF_1/RE_1	232
Abbildung 79:	Markt SGF_1/RE_1	233
Abbildung 80:	Technologie SGF_1/RE_1	234
Abbildung 81:	Konkurrenz SGF_1/RE_1	235
Abbildung 82:	Gesellschaftspolitische Sphäre SGF_1/RE_1	237
Abbildung 83:	Public Relations-Management	238
Abbildung 84:	Beziehungskreis SGF_1/RE_1	239
Abbildung 85:	Mitarbeiterperspektive SGF_1/RE_1	240
Abbildung 86:	Selbstentfaltung SGF_1/RE_1	240
Abbildung 87:	Geschäftsfeld-Gesamtbankressourcen SGF_1/RE_1	242
Abbildung 88:	Konsolidiertes Netzwerk SGF_1/RE_1	242

Abbildung 89:	Papiercomputer SGF_1/RE_1	245
Abbildung 90:	Die Identitätseigenschaften der Dynamikgrößen SGF_1/RE_1	246
Abbildung 91:	Szenariobetrachtungen Beispiel 2	248
Abbildung 92:	Lenkungsmodell	250
Abbildung 93:	Markt und Umwelt des Correspondent Banking	261
Abbildung 94:	Kunden-/Marktperspektive des CBK	262
Abbildung 95:	Länder-/Marktperspektive CBK	263
Abbildung 96:	Produktperspektive CBK	264
Abbildung 97:	Produkte des CBK	265
Abbildung 98:	Technologische Perspektive	266
Abbildung 99:	Konkurrenzperspektive	267
Abbildung 100:	Innovation	268
Abbildung 101:	Organisation	269
Abbildung 102:	Problemfeld "Correspondent Banking"	270
Abbildung 103:	Teilkreislauf Qualität - Wachstum	271
Abbildung 104:	Teilkreislauf Organisation - Leistungsqualität	272
Abbildung 105:	Papiercomputer	273
Abbildung 106:	Die Intensitätseigenschaften der Dynamik-Elemente	274
Abbildung 107:	Szenariobetrachtungen Beispiel 3	276
Abbildung 108:	Lenkungsmodell des Systems Correspondent Banking	278
Abbildung 109:	Teilnetzwerk Marktanteilfaktoren	283
Abbildung 110:	Papiercomputer Marktanteilfaktoren	283
Abbildung 111:	Dynamikeigenschaften der Marktanteilfaktoren	284
Abbildung 112:	Grundlegende Komponenten für den Problemlösungsprozess	296