

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	1
1.1 Innovationsfähigkeit als Voraussetzung für den bankbetrieblichen Erfolg	1
1.2 Wissenschaftsprogramm und Methodik	4
1.3 Gegenstand der Arbeit und Vorgehensweise	6
2. Bezugsrahmen für eine Theorie des bankbetrieblichen Innovationsmanagements	10
2.1 Erläuterung des verwendeten Innovationsbegriffs	10
2.1.1 Definitorische Komponenten des verwendeten Innovationsbegriffs	10
2.1.1.1 Neuigkeitskomponente	11
2.1.1.2 Subjektkomponente	12
2.1.1.3 Zielkomponente	13
2.1.1.4 Objektkomponente	15
2.1.2 Begriffliche Kennzeichnung des Innovationsobjektes	16
2.1.2.1 Unterteilung nach Durchsetzungsgebieten	16
2.1.2.2 Weitere innovationsobjektbezogene Unterscheidungsmöglichkeiten	19
2.1.3 Begriffliche Kennzeichnung des Innovationsprozesses	21
2.1.3.1 Der Begriff des Innovationsprozesses	21
2.1.3.2 Idealtypische Phasen des Innovationsprozesses	24
2.1.3.3 Kennzeichnung der Ideenphase	27
2.1.3.4 Kennzeichnung der Konzeptphase	30
2.1.3.5 Kennzeichnung der Realisierungsphase	31
2.2 Bankbetriebliches Innovationsmanagement aus entscheidungsorientierter Sicht	32
2.2.1 Der Begriff des Innovationsmanagements	32
2.2.2 Ziele und Effizienz des Innovationsmanagements	34

2.2.3	Prozeßbezogene Gestaltungsparameter des Innovationsmanagements	37
2.2.3.1	Definitiorische Anforderungen an Gestaltungsparameter	37
2.2.3.2	Organisationsstruktur und Führungsstil als Gegenstand der Innovationsforschung	39
2.2.3.3	Bereiche der Aufbauorganisation aus innovationsbezogener Perspektive	40
2.2.4	Rahmenbedingungen im Innovationsmanagement	44
2.3	Innovationsprozeßrelevante Eigenschaften von Bankbetrieben und Bankleistungen	46
2.3.1	Besonderheiten von Bankmarktleistungen	47
2.3.1.1	Unstofflichkeit und Abstraktheit	47
2.3.1.2	Mangelnde Speicherbarkeit	51
2.3.1.3	Dualismus von Real- und Nominalgütersphäre	52
2.3.1.4	Produktions- und absatzbezogene Verflochtenheit	57
2.3.1.5	Sonstige Eigenschaften	59
2.3.2	Zusammenfassung: Auswirkungen bankbetrieblicher Besonderheiten auf Innovationsprozesse in Banken	61
3.	Prozeßbeschreibung und Prozeßtypologie	63
3.1	Analyseziel	63
3.2	Methode der empirischen Erhebung	64
3.2.1	Anforderungen an die Gestaltung der Erhebung	64
3.2.2	Methodische Möglichkeiten und Grenzen der empirisch basierten Erarbeitung einer Typologie von Innovationen	65
3.2.2.1	Das Korrespondenzproblem	66
3.2.2.2	Das Monadenproblem	66
3.2.3	Das Erhebungsdesign der empirischen Studie	67
3.2.3.1	Auswahl der Gesprächspartner	67
3.2.3.2	Gesprächsinhalte und Fragetechnik	68
3.3	Anforderungen an einen Kriterienkatalog zur Beschreibung von Innovationsprozessen	71
3.3.1	Meßbarkeit	71
3.3.2	Empirische Relevanz und Vollständigkeit	72

3.4	Verwendete Kriterien und ihre Ausprägungen	73
3.4.1	Wettbewerbsbezogene Eigenschaften	73
3.4.1.1	Relative Neuheit im Verhältnis zum Wettbewerb	73
3.4.1.2	Wettbewerbliche Dynamik	77
3.4.1.3	Relative erwartete Zielerreichung von Innovatoren	79
3.4.1.4	Kostenvorteil des Imitators	82
3.4.2	Auswirkungen der Innovation	84
3.4.2.1	EDV-Implikationen	84
3.4.2.2	Implikationen für Mitarbeiter der Bank	86
3.4.2.3	Implikationen für den Marktauftritt der Bank	90
3.4.2.4	Innovationsrisiko	91
3.4.2.5	Chancen der Innovation	93
3.4.3	Prozeßbezogene Eigenschaften	95
3.4.3.1	Bestimmtheitsgrad der Innovation	95
3.4.3.2	Initiiierende Stelle	99
3.4.3.3	Schnittstellenintensität	100
3.4.3.4	Aufgabenumfang und Prozeßdauern	102
3.5	Objektübergreifende Typologie bankbetrieblicher Innovationsprozesse	105
3.5.1	Auswertung mit Hilfe multivariater Analyseverfahren – Faktorenanalyse und Clusteranalyse	105
3.5.2	Faktoren zur Beschreibung bankbetrieblicher Innovationsprozesse	106
3.5.2.1	Ergebnisübersicht	106
3.5.2.2	Validität und Aussagekraft der Analyseergebnisse	107
3.5.2.3	Extension des Faktors „Komplexität“	108
3.5.2.4	Extension des Faktors „strategische Relevanz“	109
3.5.2.5	Extension des Faktors „Verhaltensauswirkung“	110
3.5.2.6	Zum „Neuigkeitsgrad“ von Innovationen	111
3.5.3	Ermittelte Innovationstypen	115
3.5.3.1	Wissenschaftlicher Nutzen der Clusteranalyse	115
3.5.3.2	Resultierende Cluster	116

3.6	Die Innovationseffizienz von Banken	125
3.6.1	Arten von Effizienzkriterien	125
3.6.2	Generelle Effizienz von Banken in Abhängigkeit vom Innovationstyp	129
3.6.3	Relevanz prozeßbezogener Effizienzkriterien	132
3.6.4	Relevanz objektbezogener Effizienzkriterien	137
3.7	Fazit	140
4.	Prozeßübergreifendes Innovationsmanagement	142
4.1	Gebiete und Bedingungen prozeßübergreifender Gestaltung	142
4.1.1	Prozeßübergreifende Gestaltungsparameter als Betrachtungsgegenstand	142
4.1.2	Das organisatorische Dilemma	144
4.2	Führung in der Gesamtbank	146
4.2.1	Relevanz und Anwendbarkeit führungstheoretischer Ansätze	146
4.2.2	Unternehmenskultur als Ansatzpunkt für das Innovationsmanagement	147
4.2.2.1	Zur Stellung der Unternehmenskultur im bankbetrieblichen Führungsgeschehen	147
4.2.2.2	Inhalte von Unternehmensgrundsätzen	151
4.2.3	Ausgewählte Elemente der Führung	156
4.2.3.1	Abgrenzung von Führungselementen	156
4.2.3.2	Kommunikation und Information	156
4.2.3.3	Partizipation am Entscheidungsprozeß	160
4.2.3.4	Zielvereinbarung und Kontrolle	161
4.2.3.5	Personalentwicklung	165
4.2.3.6	Anreizsysteme	169
4.2.4	Fazit	175
4.3	Reglementierung und Strukturierung in der Gesamtbank	176
4.3.1	Reglementierung in der Gesamtbank	177
4.3.1.1	Formalisierung	177
4.3.1.2	Slack	180

4.3.2	Strukturierung in der Gesamtbank	182
4.3.2.1	Größe der Bank	182
4.3.2.2	Aufgabenspezialisierung	185
4.3.2.3	Zentralisation	187
4.3.2.4	Kriterien der Strukturausrichtung	189
4.3.3	Fazit	194
4.4	Prozeßübergreifende Gestaltung des Innovationssystems	195
4.4.1	Innovationsplanung	195
4.4.1.1	Strategie als Grundlage der Innovationsplanung	195
4.4.1.2	Priorisierung und Budgetierung von Innovationsvorhaben	197
4.4.1.3	Abbruch von Innovationsvorhaben	200
4.4.2	Formalisierung von Innovationsprozessen	202
4.4.2.1	Praktische Bedeutung formalisierter Innovationsprozesse	202
4.4.2.2	Formalisierung in der kreativen Phase	203
4.4.2.3	Formalisierung in der Konzept- und der Realisierungsphase	207
4.4.3	Strukturierung dauerhafter Einheiten des Innovationssystems	211
4.5	Parameterübergreifende Aspekte der Gestaltung des Innovationsgeschehens	215
4.5.1	Interdependenz prozeßübergreifender Gestaltungsparameter	215
4.5.2	Zur Relevanz des organisatorischen Dilemmas in Bankbetrieben	216
4.5.3	Ansätze zur Bewältigung des organisatorischen Dilemmas	217
5.	Einzelprozeßbezogenes Innovationsmanagement	221
5.1	Gebiete und Bedingungen des einzelprozeßbezogenen Innovationsmanagements	221
5.1.1	Möglichkeiten und Grenzen einzelprozeßbezogener Innovationsforschung in Banken	221
5.1.2	Betrachtete Gestaltungsparameter	223

5.2	Führung im Einzelprozeß	225
5.2.1	Allgemeine Ansätze der Projektführung	225
5.2.1.1	Unternehmenskultur und Führungsstil im Einzelprozeß	225
5.2.1.2	Das Loose-Tight-Prinzip	227
5.2.1.3	Arbeitsteilige Modelle der Projektführung	230
5.2.2	Führung der Projektorganisation	233
5.2.2.1	Zieldefinition und Erfolgsmessung	233
5.2.2.2	Projektleiterfähigkeiten	237
5.2.2.3	Teaminteraktion	241
5.2.2.4	Führung der Projektmitarbeiter	243
5.2.3	Handhabung von Konflikten zwischen Projektführung und Basisorganisation	247
5.2.3.1	Der Begriff des Konflikts	248
5.2.3.2	Erscheinungsformen des Konflikts	250
5.2.3.3	Ursachen des Konflikts	251
5.2.3.4	Auftreten von Konflikten in bankbetrieblichen Innovationsprozessen	255
5.2.3.5	Konfliktursachen in Abhängigkeit von den Eigenschaften des Innovationsprozesses	256
5.2.3.6	Ansätze zur Bewältigung von Konflikten	258
5.2.4	Fazit	261
5.3	Strukturierung im Einzelprozeß	264
5.3.1	Struktur der Projektorganisation	264
5.3.1.1	Hierarchiestufe des Projektleiters	264
5.3.1.2	Hierarchische Diversität	268
5.3.1.3	Projektinterne Spezialisierung	271
5.3.2	Autonomie der Projektorganisation	279
5.3.2.1	Grundformen der Projektorganisation	279
5.3.2.2	Effizienz der Organisationsformen im Bankbetrieb	284
5.3.2.2.1	Matrix- und reine Projektorganisation	285
5.3.2.2.2	Federführungsmodell	290
5.3.2.2.3	Innovationsprozeß innerhalb einer Abteilung	291
5.3.2.2.4	Zusammenfassung	292
5.3.3	Autonomie der Basisorganisation	293

5.3.4	Zusammenarbeit mit bankexternen Einheiten	298
5.3.4.1	Organisationsexterne Einheiten in Innovationsprozessen	298
5.3.4.2	Zusammenarbeit mit Kunden	299
5.3.4.3	Zusammenarbeit mit Wettbewerbern	305
5.3.4.4	Zusammenarbeit mit externen Beratern	307
5.3.5	Fazit	314
5.4	Problemlösungsprozesse und Problemlösungsverfahren	318
5.4.1	Formen von Problemlösungsprozessen	318
5.4.2	Interpolationsprobleme und Projektplanung	322
5.4.3	Synthetische Probleme und Kreativitätstechniken	326
5.4.4	Dialektische Probleme und selbstreferentielle Kommunikation	331
5.5	Zeitwettbewerb mit bankbetrieblichen Innovationsprozessen	332
6.	Zusammenfassung und Ausblick	336
	Anhang	341
	Verwendeter Fragebogen	342
	Verzeichnis der untersuchten Innovationen	353
	Verzeichnis der Interviewpartner	358
	Einzelschritte der Faktorenanalyse	363
	Einzelschritte der Clusteranalyse	369
	Verzeichnis der zitierten Literatur	375

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Idealtypische Phasen des bankbetrieblichen Innovationsprozesses	27
Abb. 2:	Tätigkeiten und Problemlösungsprozesse in der Konzept- und Realisierungsphase von Innovationsprozessen	29
Abb. 3:	Parameter der präskriptiven Analyse des bankbetrieblichen Innovationsmanagements	33
Abb. 4:	Die Zielhierarchie des bankbetrieblichen Innovationsmanagements	35
Abb. 5:	TOB- und LFB-Relevanz von Innovationen	55
Abb. 6:	Prozeßbezogene Effizienzkriterien der bankbetrieblichen Innovationsfähigkeit	126
Abb. 7:	Objektbezogene Effizienzkriterien der bankbetrieblichen Innovationsfähigkeit	128
Abb. 8:	Prozeßbezogene Effizienzkriterien in Abhängigkeit von der Komplexität des Innovationsprozesses	133
Abb. 9:	Prozeßbezogene Effizienzkriterien in Abhängigkeit von der strategischen Relevanz des Innovationsprozesses	134
Abb. 10:	Prozeßbezogene Effizienzkriterien in Abhängigkeit von der Verhaltensauswirkung des Innovationsprozesses	136
Abb. 11:	Relevanz objektbezogener Ziele in Abhängigkeit von der Komplexität des Innovationsprozesses	137
Abb. 12:	Relevanz objektbezogener Ziele in Abhängigkeit von der strategischen Relevanz des Innovationsprozesses	138
Abb. 13:	Relevanz objektbezogener Ziele in Abhängigkeit von der Verhaltensauswirkung des Innovationsprozesses	139
Abb. 14:	Experimentierfreiräume als Erscheinungsform der Aufgabenpriorisierung am Beispiel einer Kostensenkungsmaßnahme	164
Abb. 15:	Ursachen und Erscheinungsformen von Konflikten	253
Abb. 16:	Grundformen der Projektorganisation	280
Abb. 17:	Empfohlene Grundform der Projektorganisation in Abhängigkeit von den Eigenschaften der Innovation	293
Abb. 18:	Zusammenhänge zwischen Faktorausprägung, prävalentem Problemtyp und Lösungsverfahren	322
Abb. 19:	Normatives Modell der Entwicklung neuer Dienstleistungen nach Scheuing/Johnson	325

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Idealtypische Zuordnung ausgewählter Bank-Organisationseinheiten auf bankbetriebliche Subsysteme	41
Tab. 2:	Schichtung der angesprochenen Banken nach Anzahl durchgeführter Interviews	70
Tab. 3:	Schichtung der Interviews nach der Anzahl durchgeführter Analysen je Interview	71
Tab. 4:	Marktneuigkeit in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	75
Tab. 5:	Marktneuigkeit in Abhängigkeit von der subjektiv empfundenen Innovationsorientierung der Bank	77
Tab. 6:	Wettbewerbliche Dynamik in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	78
Tab. 7:	Verteilung des Innovatorenvorteils in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	81
Tab. 8:	Kostenvorteil des Imitators in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	83
Tab. 9:	Verteilung des EDV-Entwicklungsaufwandes in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	86
Tab. 10:	Mitarbeiterimplikationen in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	88
Tab. 11:	Zusammenhang von Mitarbeiterimplikationen und aufgetretenen Widerständen	89
Tab. 12:	Außenwirkung in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	91
Tab. 13:	Innovationsrisiken in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	92
Tab. 14:	Innovationschancen in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	94
Tab. 15:	Bestimmtheitsgrad der Innovation in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	96
Tab. 16:	Bestimmtheitsgrad der Innovation zu Projektbeginn in Abhängigkeit vom Marktneuigkeitsgrad	97
Tab. 17:	Anregende Stelle im Vergleich verschiedener Branchen	98
Tab. 18:	Anzahl beteiligter Bereiche in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	101
Tab. 19:	Anzahl beteiligter Personen in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	102
Tab. 20:	Dauer des Innovationsprozesses in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	103
Tab. 21:	Prozeßdauern in Abhängigkeit vom Marktneuigkeitsgrad der Innovation	104
Tab. 22:	Matrix der Faktorladungen	106
Tab. 23:	Analysegütekriterien, Meßgrößen und erreichte Güte der Faktorenanalyse	108
Tab. 24:	Durchschnittliche Faktorausprägungen der ermittelten Cluster	117

Tab. 25:	Durchschnittliche interne Kapazitätsverbräuche und Projektdauern der Cluster	119
Tab. 26:	Initiierende Stelle für die Innovation (Herkunft der Grundidee) nach Clustern	121
Tab. 27:	Subjektive Ergebniszufriedenheit nach Innovationstyp	130
Tab. 28:	Zusammenhang zwischen den Faktoreigenschaften der Innovationstypen und der subjektiven Ergebniszufriedenheit	132
Tab. 29:	Auswirkungen institutsgrößenabhängiger Kriterien auf die Innovationsfähigkeit nach Haveman	184
Tab. 30:	Bedeutung bankbetrieblicher Rahmenbedingungen als Innovationshindernis bei Produktinnovationen	195
Tab. 31:	Beurteilungsdimensionen für die Projektpriorisierung	199
Tab. 32:	Gestaltung des Innovationsprozesses nach dem Loose-Tight-Prinzip	228
Tab. 33:	Relative Bedeutung von Elementen der Zielbildung	234
Tab. 34:	Faktorausprägungen und Elemente der Zielbildung	236
Tab. 35:	Projektautonomie und Elemente der Zielbildung	237
Tab. 36:	Eigenschaften des Innovationsprozesses in Abhängigkeit vom Auswahlgrund für den Projektleiter	241
Tab. 37:	Zusammenhang von Effizienzkriterien und Begegnungsfrequenz	243
Tab. 38:	Begegnungsfrequenz und sonstige organisatorische Bedingungen in der Projektorganisation	244
Tab. 39:	Verbreitung einiger Führungsinstrumente im Innovationsprozeß	246
Tab. 40:	Auftreten expliziten Widerstandes in Abhängigkeit von der Faktorausprägung des Innovationsprozesses	254
Tab. 41:	Vermutete Ursachen des Widerstands in Abhängigkeit von der Faktorausprägung des Innovationsprozesses	257
Tab. 42:	Durchschnittliche Prozeßeigenschaften in Abhängigkeit von der Hierarchiestufe des Projektleiters im engeren Sinne	266
Tab. 43:	Auswahlgründe für Projektleiter in Abhängigkeit von ihrer Hierarchiestufe	267
Tab. 44:	Durchschnittliche Prozeßeigenschaften in Abhängigkeit von der hierarchischen Diversität	269
Tab. 45:	Prozeßeffizienz der projektinternen Spezialisierungsformen in den Phasen des Innovationsprozesses	273
Tab. 46:	Ergebnisqualität der projektinternen Spezialisierungsformen in den Phasen des Innovationsprozesses	274
Tab. 47:	Vermutungen und empirische Ergebnisse zu Prozeßeffizienz und Ergebnisqualität in Abhängigkeit von der Spezialisierung im Projekt	275

Tab. 48:	Ergebnisqualität des Innovationsprozesses in Abhängigkeit von Eigenschaften der Innovation und Projektorganisation in der Realisierungsphase	276
Tab. 49:	Verbreitung der Grundformen der Projektorganisation bei bankbetrieblichen Innovationsprozessen	282
Tab. 50:	Leistungsfähigkeit der Grundformen der Projektorganisation	284
Tab. 51:	Schwierigkeiten der Beschaffung personeller Ressourcen in Abhängigkeit von der Grundform der Projektorganisation	286
Tab. 52:	Projektloyalität der Projektmitarbeiter in Abhängigkeit von der Grundform der Projektorganisation	287
Tab. 53:	Grundform der Projektorganisation in Abhängigkeit von der Faktorausprägung des Innovationsprozesses	288
Tab. 54:	Grundformen der Projektautonomie in Abhängigkeit vom Innovationstyp	290
Tab. 55:	Eingriffsrechte der Projektorganisation in den Projektphasen	295
Tab. 56:	Zusammenhänge zwischen den Eingriffsrechten der Projektorganisation und der Effizienz des Innovationsprozesses	296
Tab. 57:	Funktionen des Beraters in Abhängigkeit von den Eigenschaften des Innovationsprozesses	309
Tab. 58:	Beteiligung externer Berater in Abhängigkeit von der Faktorausprägung des Innovationsprozesses	311
Tab. 59:	Einsatz von Beratern in Abhängigkeit vom Innovationstyp	312
Tab. 60:	Erfolg des Innovationsprozesses in Abhängigkeit von der Beteiligung externer Unternehmensberater	313
Tab. 61:	Verwendung von Kreativitätstechniken in Abhängigkeit vom Innovationsobjekt	328