

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XI
Kapitel A: Einleitung: Anpassung als Managementaufgabe in Kreditinstituten	1
1 Rahmenbedingungen des Veränderungsmanagements in Kreditinstituten	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Anpassungszwänge und Wettbewerbsbedingungen auf den Bankenmärkten.....	6
1.2.1 (EG-)Rechtliche und politische Rahmenbedingugnen.....	9
1.2.2 Veränderungen auf der Anbieterseite.....	12
1.2.3 Veränderungen auf der Nachfragerseite.....	15
1.2.4 Technologische Veränderungen.....	20
2 Ableitung eines Untersuchungsansatzes und Schilderung der Vorgehensweise	29
B Partialansätze des bankbetrieblichen Rationalisierungs- und Veränderungsmanagements	39
1 Strukturhaltende Ansätze	43
1.1 Grundlagen strukturhaltender Rationalisierungsansätze für Kreditinstitute.....	43
1.1.1 Das Analyse-/Synthese-Konzept als Erklärungshintergrund aufgabenorientierter Rationalisierungsansätze.....	43

1.1.2	Hierarchien als unterstützende Koordinationsinstrumente in statischen Umweltkonstellationen	47
1.1.3	Der Wirtschaftlichkeitsbegriff aufgabenorientierter Rationalisierungsansätze	54
1.2	Informationsmanagement- und Bürokommunikationsansatz als Grundlage des Veränderungsmanagements in Kreditinstituten	53
1.3	Kritische Analyse strukturerhaltender Rationalisierungsmaßnahmen in Kreditinstituten	57
2.	Strukturmodifizierende Ansätze	71
2.1	Marktorientierung als Postulat aufbauorganisatorischer Anpassung im Rahmen von Reorganisationsansätzen	71
2.1.1	Der situative Ansatz der Kontingenztheorie als Erklärungshintergrund marktorientierter Strukturkonzeptionen in Kreditinstituten	71
2.1.2	Kundenorientierung als aufbauorganisatorisches Äquivalent des Chandlerschen Strategie-/Strukturparadigmas	76
2.2	Kritische Analyse der marktorientierten Struktur Anpassungen in Kreditinstituten	82
C.	Geschäftsprozeßmanagement als integrativer Ansatz bankbetrieblichen Veränderungsmanagements	88
1	Rahmenbedingungen und Gestaltungsprinzipien des Geschäftsprozeßmanagements in Kreditinstituten	92
1.1	Der Integrationsansatz der Systemtheorie	92
1.1.1	Komplexität und Dynamik als Anpassungsbedingungen	92
1.1.2	Systemtheoretische Grundlagen des Veränderungsmanagements von Kreditinstituten	95

1.2	Prozeßorientierung als systemtheoretische Implikation für Kreditinstitute	101
1.2.1	Entwicklungslinien der Prozeßorientierung	102
1.2.1.1	Der Betriebsprozeß als Grundlage der Organisation	102
1.2.1.2	Die Emanzipation der Ablauforganisation als Grundlage der Prozeßorganisation	106
1.2.2	Grundlagen und Gestaltungsprinzipien der Prozeßorientierung	108
1.2.2.1	Prozeßelemente und Prozeßstruktur	108
1.2.2.2	Funktions- versus Prozeßorientierung der Bankorganisation	113
1.2.2.3	Auswirkungen der Prozeßorientierung in Kreditinstituten - eine Darstellung an ausgewählten Beispielen	115
2	Geschäftsprozeßmanagement im Spannungsfeld von Market Based View und Ressource Based View	121
2.1	Das Markt-Ressourcen-Paradigma der strategischen Unternehmensführung	123
2.2	Market Based View of Strategy	125
2.2.1	Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma als Grundlage einer marktorientierten Strategieableitung	125
2.2.2	Ansatzpunkte zur Erzielung von komparativen Konkurrenzvorteilen	131
2.2.2.1	Generische Strategien als Basis einer dauerhaften Rente	131
2.2.2.2	Voraussetzungen der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen auf Bankenmärkten	139

2.2.3	Grenzen marktorientierter Strategieentwicklung im Market Based View-Ansatz	141
2.2.3.1	Kritische Analyse konzeptioneller Grundlagen	141
2.2.3.2	Restriktionen bei der Übertragung generischer Strategiealternativen auf Bankenmärkte	144
2.2.3.2.1	Grenzen einer Strategie der Kostenführerschaft	144
2.2.3.2.2	Grenzen einer Differenzierungsstrategie	151
2.3	Ressource Based View of Strategy	153
2.3.1	Das Resource-Conduct-Performance-Paradigma als Grundlage einer ressourcenorientierten Strategieableitung	153
2.3.2	Kernkompetenzen und Ressourcen als Basis zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen	155
2.3.2.1	Begriff und Arten von Ressourcen	155
2.3.2.2	Von Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen	156
2.3.3	Grenzen kompetenzbasierter Strategieentwicklung im Resource Based View Ansatz	161
2.4	Geschäftsprozeßmanagement als Integrationsansatz - eine komplementäre Perspektive von Markt- und Ressourcenorientierung	163
2.4.1	Methodeninterdependenzen zwischen Market Based View und Resource Based View	163
2.4.2	Geschäftsprozeßmanagement als strategische Synopse von Market Based view und Resource Based View	165
2.4.2.1	Kundenorientierung als strategischer Wettbewerbsfaktor auf Bankenmärkten	165
2.4.2.2	Geschäftsprozesse als Implementierungsansatz	167

2.4.2.3	Gestaltungselemente eines integrierten Geschäftsprozeßmanagements	171
3	Geschäftsprozeßmanagement zwischen Vision und Restriktion - radikale versus inkrementale Anpassungsstrategien	173
3.1	Das Konzept des Quantum View - eine Integration von Kongruenz- und Konfigurationserfordernissen	174
3.2	Bedingungsrahmen des Geschäftsprozeßmanagements in Kreditinstituten	183
3.2.1	Einflußgrößen eines integrierten Geschäftsprozeßmanagements in Kreditinstituten	183
3.2.2	Explizite Restriktionen des Geschäftsprozeßmanagements in Kreditinstituten	185
3.2.3	Implizite Restriktionen des Geschäftsprozeßmanagements in Kreditinstituten	187
4	Gestaltungs- und Bewertungsansatz des Geschäftsprozeßmanagements in Kreditinstituten	193
4.1	Informationsintensität der Bankleistung als Rahmenbedingung des Geschäftsprozeßmanagements	193
4.2	Prozeßtypenspezifisches Veränderungsmanagement in Kreditinstituten	198
4.3	Begründung prozeßorientierter Rationalisierungskonzepte im Bankbetrieb	202
4.3.1	Probleme konventioneller Evaluierungsmaßstäbe von Rationalisierungskonzepten	202
4.3.2	Ansatzpunkte eines prozeßorientierten Rationalisierungsverständnisses für Kreditinstitute	206
4.3.2.1	Aktivitätsfolgen als Grundlage eines integrierten prozeßorientierten Veränderungsmanagements	206
4.3.2.2	Ableitung eines prozeßorientierten Bewertungskonzepts für das Veränderungsmanagement	208

4.3.2.2.1	Systemwirtschaftlichkeit als Implikation der Prozeßorientierung	208
4.3.2.2.2	Das Zeitkriterium als wichtiger Evaluierungsmaßstab prozeßorientierten Veränderungsmanagements	210
4.3.2.2.3	Gestaltungsansätze prozeßorientierter Veränderungsmaßnahmen	214
4.4	Grenzen der Anwendung prozeßorientierter Gestaltungsansätze in Kreditinstituten	216

D. Empirische Analyse und Modellierung von Geschäftsprozessen am Beispiel eines Firmenkundenkreditprozesses 220

1	Prozeßdefinition und Modellierung	220
1.1	Geschäftsprozeß Firmenkundenkredit	220
1.2	Festlegung des Detaillierungsgrades der Prozeßaufnahme	222
1.3	Prozeßmodellierung als Grundlage der Prozeßanalyse	223
1.3.1	Beschreibung des Kreditprozesses	223
1.3.2	Prozeßdokumentation und Mitarbeiterkapazitäten	227
1.4	Schwachstellen des Firmenkundenkreditprozesses	229
2	Quantitativer Soll-Ist-Vergleich	231
2.1	Ziele eines prozeßorientierten Veränderungsmanagements	231
2.2	Zeitkategorien und Zeitmodell der Prozeßanalyse	233
2.3	Analysefokus und Kennzahlendefinition	237

2.4	Simulation als Mittel der Prozeßdatengewinnung	240
2.4.1	Grundlagen der Simulationstheorie	240
2.4.2	Die Durchführung der Prozeßsimulation mit dem Programm BONAPART [®] 1.4.5	242
2.5	Ergebnisanalyse auf der Grundlage von Simulationsdaten	246
2.6	Schwachstellenermittlung auf Grundlage der Ist-Simulation	252
2.6.1	Intraprozessuale Schwachstellen	252
2.6.2	Interprozessuale Schwachstellen	255
3.	Maßnahmen und Bewertung der Prozeßverbesserung	256
3.1	Ableitung von Verbesserungszielen für den Kreditprozeß	256
3.2	Wirkungsgrade traditioneller Rationalisierungsmaßnahmen	257
3.3	Prozeßorientierte Verbesserungsmaßnahmen	257
3.3.1	Quantifizierung des Soll-1-Prozeßmodells	258
3.3.2	Beurteilung des Soll-2-Prozeßmodells	260
4.	Zusammenfassender Vergleich von Prozeßmodellen und Rationalisierungsvarianten	263
E.	Zusammenfassung und Ausblick	267
	Literaturverzeichnis	270
	Anhang	

Abbildungsverzeichnis

Kapitel A

Abb. A-1: Anpassungszwänge im Rahmen des bankbetrieblichen Veränderungsmanagements	7
Abb. A-2: Kundenerwartungen und Erfolgsfaktoren in der Kreditwirtschaft	16
Abb. A-3: Kundensegmente im deutschen Privatkundengeschäft für Finanzdienstleistungen	19
Abb. A-4: Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf Bankenmärkten	27
Abb. A-5: Gang der Untersuchung	30
Abb. A-6: Ansätze organisatorischen Veränderungsmanagements	34

Kapitel B

Abb. B-1: Prinzipien aufbau- und ablauforganisatorischer Gestaltung nach Kosiol	45
Abb. B-2: Hierarchien als Resultat der Rationalisierung in Kreditinstituten	50
Abb. B-3: Grundtypen der Büroarbeit in Anlehnung an Szyperski	55
Abb. B-4: Rationalisierungsziele in Kreditinstituten	58
Abb. B-5: Entwicklung der Aufwandsrentabilität deutscher Banken	61
Abb. B-6: Produktions- und Koordinationskosten als Funktion der Arbeitsteilung	64
Abb. B-7: Aufbauorganisation und Aktivitätsfolgen bzw. Informationsflüsse	66
Abb. B-8: Umweltsituation und Struktur als relevante Komponenten des "Situativen Ansatzes"	73
Abb. B-9: Wirkungsmechanismen zwischen den Strukturdimensionen	75
Abb. B-10: Bankfilialtypen als Formen marktorientierter Aufbauorganisationen in Kreditinstituten	80
Abb. B-11: Substitutions- und Organisationsprinzip als Rationalisierungsrahmen	83

Kapitel C

Abb. C-1: Dynamik und Komplexität als Rahmenbedingungen des Veränderungsmanagements	93
Abb. C-2: Prinzipiendarstellung von (Geschäfts-)Prozessen	108
Abb. C-3: Ablaufbeziehungen von Aktivitäten in Prozessen	110
Abb. C-4: Funktions- versus Prozeßorientierung	113

Abb. C-5:	Exemplarischer Firmenkundenkreditprozeß	116
Abb. C-6:	Ansatzpunkte der Kostenführerstrategie	135
Abb. C-7:	Kostenwirkungen in Kreditinstituten	136
Abb. C-8:	Kostenwirkungen in deutschen Kreditinstituten	145
Abb. C-9:	Ressourcenkategorien	155
Abb. C-10:	Zusammenhang ressourcenorientierter Strategieentwicklung	157
Abb. C-11:	Strategische Ausrichtung deutscher Kreditinstitute	165
Abb. C-12:	Zukünftige Erfolgsfaktoren für Kreditinstitute	166
Abb. C-13:	Gestaltungsvariablen des prozeßorientierten Veränderungsmanagements in Kreditinstituten	172
Abb. C-14:	Kriterienvergleich von Geschäftsprozeßoptimierung und Business Process Reengineering	177
Abb. C-15:	Das Problem der "economies of adaption"	178
Abb. C-16:	Ursachen der Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen	181
Abb. C-17:	Auslöser des bankbetrieblichen Veränderungsmanagements	182
Abb. C-18:	Restriktionen des Geschäftsprozeßmanagements in Kreditinstituten	185
Abb. C-19:	Kundenbindungspotentiale und Geschäftsarten auf Bankenmärkten	190
Abb. C-20:	Akzeptanz von Reengineering-Prozessen und Implementierungsbarrieren	192
Abb. C-21:	Information als Produktions- und Marktleistungsbestandteil auf Bankenmärkten	195
Abb. C-22:	Typisierung von Geschäftsprozessen	198
Abb. C-23:	Geschäftsprozeßtypologien in Kreditinstituten	199
Abb. C-24:	Prozeß- und funktionsorientierte Rationalisierungsperspektiven	207
Abb. C-25:	Prozeßorientierte Ansatzpunkte der Durchlaufzeitoptimierung	215

Kapitel D

Abb. D-1	Symbole der Prozeßmodellierung	227
Abb. D-2	Stellengefüge und IST-Aufbauorganisation	228
Abb. D-3	Daten- und Stellendesign des IST-Prozesses	236
Abb. D-4	Ist-Prozeß: Simulationsergebnisse I	247
Abb. D-5	Ist-Prozeß: Simulationsergebnisse II	247
Abb. D-6	Ist-Prozeß: Simulationsergebnisse III	247
Abb. D-7	Durchschnittliche Simulationsergebnisse des Ist-Prozeßmodells	248

Abb. D-8	"SEKP pro Antrag" für das Ist-Prozeßmodell	249
Abb. D-9	Berechnung des Performance-Indexes für das Ist-Prozeßmodell	251
Abb. D-10	Abstimmungsbedarf und Informationsdefizite im Firmenkundenkreditprozeß	254
Abb. D-11	Simulation der Soll I-Alternative	259
Abb. D-12	Berechnung der "SEKP pro Antrag" für die Soll I-Prozeßalternative	259
Abb. D-13	Berechnung des Performance-Indexes für das Soll I - Prozeßmodell	260
Abb. D-14	SEPK für die Soll II - Prozeßalternative	262
Abb. D-15	Berechnung des Performance-Indexes für das Soll II-Prozeßmodell	262
Abb. D-16	Struktur- und Tätigkeitsanalyse der simulierten Ansätze	265
Abb. D-17	Vergleich der Prozeß-Performance für alle Prozeßmodelle und Rationalisierungsvarianten	265