

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	10
Einleitung	12
Vorgangsweise	12
<u>Teil 1:</u> Theoretische Grundlagen.....	14
1. Abgrenzung des Untersuchungsobjektes.....	14
1.1. Strategische Erfolgsfaktoren.....	14
1.1.1. Definitiorische Abgrenzung.....	14
1.1.1.0. Exkurs: Zum Begriff der Strategie	15
1.1.2. Erfolgsfaktoren - Erfolgspotential - Erfolg	19
1.1.3. Gemeinsamkeiten der Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung	22
1.2. Der Erfolgsfaktor „dynamisch-flexible Organisation“.....	24
1.3. Der Erfolgsfaktor Kundenorientierung	26
1.3.1. Zum Begriff „Kundenorientierung“	27
1.3.2. Definition des Erfolgsfaktors Kundenorientierung.....	27
1.3.3. Kundenorientierung in der Unternehmenspraxis	29
1.3.4. Aktionsparameter einer kundenorientierten Strategie.....	31
1.3.5. Kundenorientierung und die lernende Organisation	35
2. Allfinanz als Beispiel einer kundenorientierten Strategie im Bankensektor	38
2.1. Kundenorientierung durch Allfinanz.....	38
2.2. Definition von Allfinanz.....	40
2.3. Das Zielsystem von Allfinanzkonzepten.....	41
2.3.1. Allfinanz als Diversifikation des Leistungsprogramms im Sinne von Kundenorientierung.....	41
2.3.2. Weitere Bestandteile im Zielsystem von Allfinanzkonzepten.....	42
2.4. Die Entwicklung der Allfinanz-Idee	43
2.4.1. Ursachen der Allfinanzentwicklung	44
2.4.1.1. Sozio-demographische Entwicklungen	44
2.4.1.2. Veränderungen in der Vermögensstruktur	45
2.4.1.3. Technologische Ursachen	45
2.4.1.4. Durchmischung der Branchen	46

2.4.1.5.	Polarisierung der Kundenbedürfnisse	46
2.5.	Kritik am Allfinanzkonzept	51
2.5.1.	Akzeptanz beim Kunden	
	Kundenorientierung durch Allfinanz ?	51
2.5.2.	Chance zur organisatorischen Restrukturierung	54
2.5.3.	Die Zukunft: Mehrfinanz und Serviceorientierung für ausgewählte Marktsegmente ?	55
<u>Teil 2:</u>	Zum Erfolgsfaktor „Kundenorientierung“ mittels Business Reengineering	57
3.	Business (Process) Reengineering	57
3.1.	Zum Begriff	57
3.1.1.	Differenzierung der Begriffe	58
3.2.	Probleme traditioneller Organisationsstrukturen	62
3.2.1.	Hierarchie und Arbeitsteilung	62
3.2.2.	Das mittlere Management	64
3.2.3.	Schlußfolgerung	66
3.2.3.1.	Fazit für den Finanzdienstleistungssektor	67
3.3.	Die Grundprinzipien des Business Reengineering	67
3.3.1.	Prozeßmanagement, prozeßorientiertes Denken, radikale Reorganisation	69
3.3.1.1.	Die 5 Stufen zur Neugestaltung	73
3.3.1.2.	Zusammenfassung Prozeßmanagement - prozeßorientiertes Denken - radikale Reorganisation	84
3.3.1.3.	Prozeßmanagement im Finanzdienstleistungssektor	85
3.3.2.	Prozeßorganisation	91
3.3.2.1.	Die Implementierung einer Prozeßorganisation	92
3.3.2.2.	Prozeß- und Projektorganisation	93
3.3.2.3.	Teams im Finanzdienstleistungssektor	97
3.3.2.4.	Zusammenfassende Merkmale der Prozeßorganisation	98
3.3.2.5.	„Empowerment“	99
3.3.3.	Kundenorientierung	100
3.3.3.1.	Konzept Kundenzufriedenheit	100
3.3.3.2.	Konzept Qualität	101
3.3.3.3.	Konzept Zeitmanagement	102
3.3.3.4.	Konzept Prozeßkostenrechnung	103
3.3.4.	Change Management	105
3.3.4.1.	Angst vor Neuerungen	105
3.3.4.2.	Angst vor Machtverlust	108
3.3.4.3.	Anspruchsdenken	108

3.3.4.4.	Das Organisationsentwicklungsmodell von Schein	110
3.3.5.	Quantitative Zielsetzung	112
3.3.5.1.	Operationalisierung der quantitativen Zielsetzung	112
3.3.6.	Benchmarking	113
3.3.6.1.	Begriffserläuterung Benchmarking	114
3.3.6.2.	Firmen als Führer	114
3.3.6.3.	Arten von Benchmarking	114
3.3.6.4.	Die Stufen im Benchmarking-Prozeß	117
3.3.6.5.	Benchmarking und Business Reengineering	118
3.3.7.	Wiederverwendung von Wissen	120
3.3.8.	Prozeßkostenrechnung und Target Costing	121
3.3.8.1.	Grundprinzipien der Prozeßkostenrechnung	122
3.3.8.2.	Zielsetzungen der Prozeßkostenrechnung	123
3.3.8.3.	Target Costing	123
3.3.8.4.	Prozeßkostenrechnung und Target Costing	124
3.3.8.5.	Charakteristika einer marktorientierten	
3.3.8.6.	Produkt-, Preis- und Kostengestaltung	124
3.3.8.7.	Zielgrößen des Target Costing	125
3.3.8.8.	Target Costing im Finanzdienstleistungsbereich	128
3.3.8.9.	Schlußbemerkung zum Target Costing	128
3.4.	Fazit für Banken	129
4.	Kundenorientierung durch Prozeßeffizienz und Differenzierung	131
4.1.	Differenzierung des Geschäftsstellennetzes	131
4.2.	Marktsegmentierung als Grundlage der Differenzierung	135
4.2.1.	Zum Begriff „Marktsegmentierung“	135
4.2.1.1.	Zweistufige Segmentierung der Konsumenten	135
4.2.2.	Aufgaben der Marktsegmentierung	136
4.2.3.	Segmentierungsprämissen	136
4.2.3.1.	Die Homogenitätsbedingung	136
4.2.3.2.	Die Meßbarkeit	137
4.2.3.3.	Die Zugänglichkeit und Kaufverhaltensrelevanz	137
4.2.3.4.	Die Ökonomität der Marktsegmentierung	137
4.2.4.	Segmentierungskriterien	138
4.2.4.1.	Demographisch-sozioökonomische Kriterien	138
4.2.4.2.	Psychographische Kriterien	139
4.2.4.3.	Kriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens	140
5.	Die empirische Erhebung	142
5.1.	Zweck der Untersuchung	142

5.1.1.	Polarisierung der Bedürfnisse.....	143
5.1.2.	„Mengenkunden“ vs. „vermögende Privatkunden“	143
5.1.3.	Einteilung aufgrund des beobachtbaren Kaufverhaltens	144
5.2.	Formulierung der Hypothesen	144
5.3.	Der Fragebogen.....	145
5.3.1.	Art und Menge der in Anspruch genommenen Bankdienstleistungen	145
5.3.2.	Preisakzeptanz und laufende Kosten einer Bankverbindung	146
5.3.3.	Beratung und Service.....	147
5.3.4.	Betreuungsintensität	148
5.3.5.	Freundlichkeit und fachliche Kompetenz.....	149
5.3.6.	Schnelligkeit und bequeme Erreichbarkeit.....	149
5.4.	Die Befragung.....	150
5.4.1.	Vorgehensweise	150
5.4.2.	Die Skala	151
5.5.	Die Auswertung	152
5.5.1.	Clusteranalyse	152
5.5.1.1.	Quantifizierung der Ähnlichkeit zwischen den Objekten	152
5.5.1.2.	Algorithmen zur Gruppenbildung	154
5.5.1.2.1.	Vorgehensweise des Single Linkage Verfahrens	154
5.5.1.2.2.	Vorgehensweise des Ward Verfahrens.....	155
5.5.2.	Die Ergebnisse der Clusteranalyse	155
5.5.2.1.	Schritt 1: Single Linkage-Verfahren	155
5.5.2.2.	Schritt 2: Ward-Verfahren	157
5.5.2.2.1.	Das Elbow-Kriterium.....	158
5.5.2.3.	Beurteilung der Gruppen (2-Cluster Lösung)	159
5.5.2.3.1.	Größe der Gruppen	159
5.5.2.3.2.	F-Werte der 2-Cluster Lösung.....	159
5.5.2.3.3.	T-Werte der 2-Cluster Lösung.....	160
5.5.2.3.4.	Interpretation der T-Werte	161
5.5.2.3.5.	Zusammenfassung der 2-Cluster Lösung	164
5.5.2.4.	Beurteilung der Gruppen (3-Cluster Lösung)	165
5.5.2.4.1.	Größe der Gruppen	165
5.5.2.4.2.	F-Werte der 3-Cluster Lösung.....	165
5.5.2.4.3.	T-Werte der 3-Cluster Lösung.....	166
5.5.2.5.	Kundentypen (2-Cluster und 3-Cluster Lösung).....	167
5.6.	Schlußfolgerung für den Finanzdienstleistungssektor	167
5.6.1.	Allgemeines	167
5.6.2.	Zukünftige Bank- und Filialstruktur für Privatkunden	169
5.6.2.1.	Holding-Strukturen	169
5.6.2.2.	Serviceorientierung der Filialen	171
5.6.2.2.0.	Exkurs: neuartige Vertriebswege in Banken.....	171

5.6.2.2.1.	Stufe 1: Low-Price - Low-Service Filialen	172
5.6.2.2.2.	Stufe 2: Filialen für den Standardbedarf	173
5.6.2.2.3.	Stufe 3: High-Price - High-Service Filialen (Betreuungszentren).....	174
5.6.2.2.4.	Zusammenfassung der Dienstleistungskonzeptionen	175
6.	Schlußbemerkung	175
7.	Literaturverzeichnis	178
Anhang :	Ergänzende Abbildungen.....	209

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das 7-s Modell von Peters und Waterman.....	20
Abbildung 2:	Ursachen/Wirkungskette des Erfolges	22
Abbildung 3:	Erfolgsfaktoren und ihre Interdependenz.....	23
Abbildung 4:	Forderungen an eine Unternehmensorganisation.....	24
Abbildung 5:	Interpretationsvarianten der Kundenorientierung	28
Abbildung 6:	Das Marketing-Konzept.....	34
Abbildung 7:	Kundenorientierung, Business Reengineering und die lernende Organisation.....	37
Abbildung 8:	Ursachen der Allfinanzentwicklung.....	44
Abbildung 9:	Polarisierung der Kundenbedürfnisse	47
Abbildung 10:	Charakteristika der Polarisierung	48
Abbildung 11:	Spezifizierung von Determinanten des Umfelds und Konsequenzen als Auslöser der Allfinanzbewegung.....	50
Abbildung 12:	Einkaufswirtschaftlichkeit des Nachfragers.....	53
Abbildung 13:	Der Trend zum Prozeßmanagement/Reengineering.....	57
Abbildung 14:	Business Process Improvement	59
Abbildung 15:	Operative Inseln im Unternehmen.....	64
Abbildung 16:	Prozeßhemmnisse vertikaler Unternehmensorganisationen	64
Abbildung 17:	Organisation und Hierarchie.....	65
Abbildung 18:	Die Grundprinzipien des Reengineering	68
Abbildung 19:	Die Strukturmerkmale der neuen Dezentralisation	69
Abbildung 20:	Prozeßfluß durch das Unternehmen	71
Abbildung 21:	Geschäftsprozesse durchschneiden Abteilungen	71
Abbildung 22:	Die fünf Stufen im Process Redesign.....	72
Abbildung 23:	Der Zusammenhang Qualität-Rentabilität.....	74
Abbildung 24:	Vier grundlegende Prozeßtypen	78
Abbildung 25:	Ergebnis einer Prozeß-Wert-Analyse	80
Abbildung 26:	IT-Einsatz zur Prozeßgestaltung.....	81
Abbildung 27:	Schrittweises Erreichen von Prozeßzielen	83
Abbildung 28:	The Reengineering Levers of Banking.....	86
Abbildung 29:	The Benefits of Reengineering	87
Abbildung 30:	Reengineering Programm und mentaler Wandel	92
Abbildung 31:	Teams als Organisationseinheit.....	97
Abbildung 32:	Kundenorientierung als Erfolgsfaktor des Reengineering	100
Abbildung 33:	Kundenorientierung und Prozeß-orientierung als Bausteine des TQM	102
Abbildung 34:	Dach und Säulen des Prozeßmanagements	104
Abbildung 35:	Barrieren bei der Umsetzung des Reengineering.....	105

Abbildung 36:	Widerstandshaltungen	106
Abbildung 37:	Aktive Widerstandsformen	107
Abbildung 38:	Passive Widerstandsformen	107
Abbildung 39:	Barriers to Success in Reengineering	109
Abbildung 40:	Schritte der Organisationsentwicklung	111
Abbildung 41:	Beispiele für Meßgrößen	113
Abbildung 42:	Benchmarking - bei wem?	116
Abbildung 43:	Die Stufen im Benchmarking-Prozeß	117
Abbildung 44:	Benchmarking und Qualitätsverbesserungskonzepte	119
Abbildung 45:	Ermittlung der Prozeßkostensätze	122
Abbildung 46:	Target Costing und Prozeßkostenrechnung	125
Abbildung 47:	Der „Zielkranz“ des Target Costing	126
Abbildung 48:	Redesign der Geschäftsprozesse	133
Abbildung 49:	Strategische Maßnahmen für Banken	134
Abbildung 50:	Ziele und Zwecke der Marktsegmentierung	136
Abbildung 51:	Segmentierungskriterien	138
Abbildung 52:	Vergleichende Beurteilung von Segmentierungskriterien	142
Abbildung 53:	Herkunft der Fragebögen	151
Abbildung 54:	Die Skala	151
Abbildung 55:	Proximitätsmaße	153
Abbildung 56:	Minkowski-Metrik	153
Abbildung 57:	Überblick über Cluster-Algorithmen	154
Abbildung 58:	Varianzkriterium	155
Abbildung 59:	Durchschnittswerte der einzelnen Fragen	157
Abbildung 60:	Ellbow-Kriterium der Ward-Analyse	158
Abbildung 61:	Größe der Cluster	159
Abbildung 62:	F-Werte (2-Cluster Lösung)	160
Abbildung 63:	T-Werte (2-Cluster Lösung)	161
Abbildung 64:	Größe der drei Cluster	165
Abbildung 65:	F-Werte der 3-Cluster Lösung	165
Abbildung 66:	T-Werte der 3-Cluster Lösung	166
Abbildung 67:	Mittlewerte im dritten Cluster	167
Abbildung 68:	Typen von Bankkunden	168
Abbildung 69:	Holding und Teilbanken	170
Abbildung 70:	Organisation der Bankgeschäftsstellen nach Dienstleistungskonzeptionen bzw. differenzierten Serviceniveaus	175