Inhaltsübersicht

I. Grundlagen der Bankorganisation

1. Organisationstheoretische Grundlagen für die Bankorganisation
2. Prinzipien, Aufgaben und Teilbereiche der Organisation

II. Aufbauorganisation von Kreditinstituten und Kreditinstitutsgruppen

3. Grundlagen der Strukturgestaltung von Banken
4. Modelltypen der Aufbauorganisation von Kreditinstituten
5. Organisation von Bankkonzernen und Verbundsystemen
6. Instrumente der Aufbauorganisation
7. Aufbauorganisation von Kreditinstituten und Kreditinstitutsgruppen in ausgewählten Ländern
8. Bankensystem und Geschäftsbankenorganisation in Rußland

III. Instrumente, Systeme und Grundsätze der Ablauforganisation von Kreditinstituten

9. Organisation im grenzüberschreitenden europäischen Zahlungsverkehr
10. Transaktions-, Informations- und Kommunikationssysteme
11. Systemorientierte Ablauforganisation

IV. Bankautomation

12. Daten- und Informationsverarbeitung
13. Bürokommunikation, Telekommunikation, Electronic Banking
14. Expertensysteme und Wissenstechnologie
15. Neue Techniken im Zahlungsverkehr und in der Kundenselbstbedienung
16. Organisation und Technologie des Wertpapier- und Devisengeschäftes

V. Entwicklungstendenzen der Bankorganisation

17. Aktuelle Herausforderungen an die Bankorganisation im veränderten Umfeld
18. Organisationsplanung als Bestandteil der Unternehmensstrategie
19. Objektsicherheit, Datensicherheit und Datenschutz im Bankbetrieb
20. Neue Finanzinstrumente als Organisationsaufgabe
21. Organisations- und Funktionsausgliederungen
22. Allfinanz als Organisationsaufgabe

VI. Mensch und Organisation

23. Organisation als soziales System – Bewußt gestaltete Änderung der Unternehmenskultur als wesentlicher Faktor für die erfolgreiche strategische Allianz von Banken
24. Die menschliche Seite der Organisation
25. Organisation als soziales System – Perspektiven aus der Sicht des Arbeitnehmers

VII. Bankorganisation als Element der Führung und Strategie

26. Unternehmensstrategie und Organisation
27. Management-Informationssysteme
28. Organisation und Personalpolitik
29. Unternehmenskultur und Corporate Identity

Inhaltsverzeichnis

Vorworte V
Autorenverzeichnis VII
Inhaltsübersicht IX

I. Grundlagen der Bankorganisation

Johann Heinrich von Stein/Thomas Schubert
Organisationstheoretische Grundlagen für die Bankorganisation 3

1. Organisationsfunktion 5
1.1 Gegenstand der Organisation 5
1.2 Die funktionale, institutionelle und instrumentelle Seite der Organisation und der Organisationsbegriff 5
2. Organisationsaufgaben 6
2.1 Rahmenbedingung der Organisationsaufgabe 6
2.2 Unternehmungszielsetzung und Organisationsstruktur 7
2.3 Koordination von Entscheidungen 7
2.3.1 Entscheidungskompetenz 8
2.3.2 Kommunikation 9
2.4 Koordination und Autonomie 10
2.5 Zusammenhang zwischen Aufgabenmerkmal und Organisationsstruktur 10
2.6 Gestaltungsinstrumente der Organisationsaufgabe 11
2.6.1 Bildung von Teilaufgaben 12
2.6.2 Weisungsrechte 14
2.6.3 Einflußnahme und Entscheidungsrechte 15
2.6.4 Standardisierung 16
2.6.5 Information 17
3. Schritte des Organisationsprozesses 18
4. Gegenwärtiger Stand organisationstheoretischer Modelle 18
4.1 Organisationstheoretische Lösungsansätze 18
4.1.1 Physiologisch-technischer Ansatz 19
4.1.2 Bürokratisch-administrativer Ansatz 20
4.1.3 Motivationsorientierter Ansatz 22
4.1.4 Entscheidungsorientierter Ansatz 22
4.1.5 Interaktionsorientierter Ansatz 23

4.1.6 Systemorientierter Ansatz 25
4.2 Realtypen der Bankorganisation 26
4.2.1 Produktionsorientierung 26
4.2.2 Marktorientierung 27
4.2.3 Ausblick 28
Literaturhinweise 29

Hans E. Büschgen
Prinzipien, Aufgaben und Teilbereiche der Organisation 31

1. Banken als Dienstleistungsunternehmen 33
2. Organisation von Dienstleistungsunternehmen 34
2.1 Der Dienstleistungsbegriff 34
2.2 Wesen und Begriff der Bankleistung 35
3. Zielsystemkonforme Gestaltung der Bankorganisation 37
4. Grundprinzipien der Organisation 44
5. Aufgaben der organisatorischen Gestaltung 49
5.1 Allgemeine Aufgaben: Gestaltung und Anpassung 49
5.2 Besondere Aufgaben der organisatorischen Gestaltung 54
5.2.1 Organisation der Hierarchien 54
5.2.2 Organisation der Information 57
5.2.3 Organisation der Leistungserstellung 60
6. Lean Banking als moderener organisatorischer Ansatz 61
Literaturhinweise 63

II. Die Aufbauorganisation von Kreditinstituten und Kreditinstitutsgruppen

Ernst Kilgus
Grundlagen der Strukturgestaltung von Banken 67

1. Grundlegung 69
1.1 Problemstellung 69
1.1.1 Zur Gründung einer Bank 69
1.1.2 Zur Reorganisation einer bestehenden Bank 69
1.2 Erhöhung der Effizienz durch Optimierung der Organisationsstrukturen 71
1.2.1 Gestaltung der Organisationsstrukturen als Gegenstand der strategischen Führung 71
1.2.2 Ansatzpunkte für eine Effizienzsteigerung 72

2.	Strategische Entscheidungen als Bestimmungsfaktoren für die Strukturgestaltung	74
2.1	Struktur und Strategie	74
2.1.1	Portfoliokonzept als Ausgangspunkt	74
2.1.2	Konsequenzen für die Strukturgestaltung	76
2.2	Struktur und Kultur	78
2.2.1	Dualismus zwischen Kultur und Struktur	78
2.2.2	Konsequenzen für die Strukturgestaltung	78
2.3	Vorbereitende Analysen als Organisationshilfen	79
2.3.1	Die SWOT-Matrix als Grundlage für Strukturüberlegungen	79
2.3.2	Das Leitbild als Grundlage für Strukturüberlegungen	82
3.	Zur Planung von Strukturvarianten	82
3.1	Strukturmodelle als Planungshilfen	82
3.2	Strukturentlastung durch Konzernlösungen	85
3.3	Wesenszüge der Strukturmodelle	87
3.3.1	Funktionale, produktorientierte Struktur	87
3.3.2	Divisionale, spartenorientierte Struktur	87
3.3.3	Marktgebietsorientierte Struktur	88
3.3.4	Kundengruppenorientierte Struktur	88
3.3.5	Zweidimensionale Matrixstruktur	88
3.3.6	Dreidimensionale Matrixstruktur	89
3.4	Entscheidung für die zu realisierende Lösung	90
4.	Zur Realisierung eines organisatorischen Strukturprojekts	93
4.1	Auftrag, Auflagen, Beurteilung der Ausgangslage	94
4.2	Elemente der Organisation und Strukturen	94
4.2.1	Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen	94
4.2.2	Entscheidungsträger und Instanzenbau	95
4.2.3	Delegation und Stellvertretung	96
4.2.4	Organisatorische Ablaufprozesse	96
4.3	Ausarbeitung der definitiven Strukturlösung	97
4.3.1	Grundstruktur	97
4.3.2	Sparte „Kredite“	97
4.3.3	Sparte „Finanz“	98
4.3.4	Sparte „Anlagen“	98
4.3.5	Sparte „Logistik“	99
4.3.6	Schaffung eines Präsidial-Departementes	99
4.3.7	Mut zur Projektorganisation	99
4.4	Anpassung von Gesetzen, Verordnungen, Statuten, Reglementen und internen Weisungen	100
5.	Kontrolle der organisatorischen Effizienz	102
5.1	Kontrolle im Bereich der Führungsinstitutionen	102
5.2	Kontrolle im Bereich der Führungsprozesse	103

5.2.1 Kontrolle der Entscheidungsprozesse ... 103
5.2.2 Zentrale und dezentrale Entscheidungsstrukturen ... 103
5.2.3 Konzentration auf das Wesentliche ... 104
5.3 Kontrolle im Bereich der Führungsinstrumente ... 104
5.3.1 Planungs- und Budgetierungsinstrumente ... 105
5.3.2 Instrumente des Rechnungswesens ... 105
5.3.3 Instrumente im Personalbereich ... 105
Literaturhinweise ... 106

Wilhelm Bühler
Modelltypen der Aufbauorganisation von Kreditinstituten ... 107

1. Marktorientierung und Aufbauorganisation in Banken ... 109
2. Modelltypische Grundmuster ... 110
3. Dimensionen von Organisationsstrukturen ... 111
4. Gliederungsdimensionen ... 112
4.1 Funktionsorientierte Organisationsstruktur ... 113
4.2 Produktorientierte Organisationsstruktur ... 114
4.3 Kundengruppenorientierte Organisationsstruktur ... 117
4.4 Regional orientierte Organisationsstruktur ... 119
5. Formen organisationaler Arbeitsteilung ... 124
5.1 Eindimensionale Organisationsstruktur ... 124
5.2 Mehrdimensionale Organisationsstruktur ... 125
6. Organisatorische Integration ... 127
6.1 Hierarchische Systeme ... 127
6.1.1 Einliniensystem ... 128
6.1.2 Mehrliniensystem ... 128
6.1.3 Stab-Linien-Organisation ... 129
6.2 Mischformen markt- und funktionsorientierter Aufbauorganisation ... 132
6.3 Formen konsequent marktorientierter Aufbauorganisationen ... 135
6.3.1 Zweidimensionale Linienformation ... 137
6.3.2 Dreidimensionale Linienformation ... 139
7. Eingeschränkt hierarchische Systeme ... 146
7.1 Matrixstruktur ... 146
7.1.1 Traditionelle Modelle ... 148
7.1.2 Denkmodelle ... 150
7.2 Teamstrukturen ... 152
8. Einfluß des Lean Banking auf die Organisationsstruktur ... 158
9. Zusammenfassung und Ausblick ... 160
Literaturhinweise ... 163

Henner Schierenbeck
Organisation von Bankkonzernen und Verbundsystemen 165

1. Bankkonzerne und kreditwirtschaftliche Verbundsysteme – Gemeinsamkeiten und prinzipielle Unterschiede aus organisatorischer Sicht . 167
2. Organisation von Bankkonzernen 172
2.1 Erscheinungsformen der Bankkonzerne im Gesellschafts- und Aufsichtsrecht 172
2.1.1 Konzernarten im Aktiengesetz 172
2.1.2 Konzernbegriff im Handelsrecht 172
2.1.3 Konzernbegriff nach Kreditwesengesetz 175
2.2 Konzernstrukturen von Banken 178
2.2.1 Die Stammhauskonzernstruktur 178
2.2.2 Holdingkonzernstrukturen 179
2.3 Besonderheiten von Steuerungssystemen im Bankkonzern 181
3. Organisation von Verbundsystemen 182
3.1 Struktur real existierender Verbundsysteme 182
3.1.1 Aufbau des genossenschaftlichen FinanzVerbundes 182
3.1.2 Aufbau der Sparkassenorganisation 184
3.2 Steuerungsysteme im Verbund 187
4. Strategien der Europäisierung und Internationalisierung 189
Literaturhinweise 193

Adolf-Friedrich Jacob
Instrumente der Aufbauorganisation 195

1. Organisations- und Funktionspläne 197
1.1. Organisationspläne 198
1.2 Funktionspläne 200
1.3 Geltungsdauer und Flexibilität 203
2. Stellenbeschreibungen und Kompetenzregelung 203
2.1 Anforderungen an Inhalt und Aufbau der Stellenbeschreibung 203
2.2 Aufbau und Inhalt am Beispiel 204
3. Grundsätzliche Fragen der Führung 205
4. Organisationshandbuch 206
4.1 Bedeutung als Führungsinstrument 207
4.2 Bedeutung für Organisationsänderungen 207
4.3 Aufbau des Handbuchs 208
4.4 Gestaltungs- und Dokumentationstechnik 209
5. Organisationsrevision 209
5.1 Aufbau und Eingliederung 210
5.2 Hauptaufgaben 210
5.3 Formen der Revision 210

5.4 Qualifikation des Organisationsrevisors ... 211
6. Reorganisation ... 211
6.1 Ziele der Reorganisation ... 211
6.2 Gestaltung von Reorganisationsprozessen ... 211
7. Organisationsentwicklung ... 211
7.1 Ziele der Organisationsentwicklung ... 212
7.2 Modelle der Organisationsentwicklung ... 213
8. Zusammenfassung ... 213
Literaturhinweise ... 214
... 214

Leo Schuster

Aufbauorganisation von Kreditinstituten und Kreditinstitutsgruppen in ausgewählten Ländern ... 215

1. Das länderspezifische Organisationsverständnis als Determinante der Aufbauorganisation ... 217
2. Die Aufbauorganisationen im angelsächsischen Bankwesen ... 218
2.1 Vorherrschende Organisationstheorien ... 218
2.1.1 Scientific-Management ... 218
2.1.2 Klassische Managementlehre (Scientific Administration) ... 218
2.1.3 Human-Relations-Ansatz ... 219
2.1.4 Organisationssoziologischer Ansatz (Bürokratieansatz) ... 220
2.1.5 Systemansatz ... 222
2.2 Das Bankensystem der USA ... 222
2.2.1 Geschichtliche Entwicklung ... 222
2.2.2 Organisationsstruktur ... 223
2.2.3 Aufbauorganisatorische Charakteristika infolge des Organisationsverständnisses ... 231
2.3 Das Bankensystem Großbritanniens ... 232
2.3.1 Geschichte des britischen Bankwesens ... 232
2.3.2 Organisationsstrukturen ... 233
2.3.3 Aufbauorganisatorische Charakteristika infolge des Organisationsverständnisses ... 238
3. Die Aufbauorganisationen im romanischen Bankwesen ... 239
3.1 Italien ... 239
3.1.1 Grundzüge des italienischen Bankwesens ... 239
3.1.2 Organisationsstrukturen ... 240
3.1.3 Einfluß landesspezifischer Sonderprobleme und neuer Organisationstheorien auf die Aufbauorganisation ... 244
3.2 Frankreich ... 246
3.2.1 Geschichte des französischen Bankwesens ... 246
3.2.2 Organisationsstruktur ... 247

3.2.3 Einfluß von Organisationstheorien auf die Gestaltung der Aufbauorganisation ... 252
4. Die Aufbauorganisationen im japanischen Bankwesen ... 255
4.1 Geschichtlicher Hintergrund ... 255
4.2 Organisationsstruktur ... 256
4.2.1 Depositenbanken ... 256
4.2.2 Andere Finanzinstitute ... 263
4.3 Einflußfaktoren für die Gestaltung der Aufbauorganisationen japanischer Kreditinstitute ... 265
4.3.1 Kulturell bedingte Faktoren ... 265
4.3.2 Produktinnovationen und betriebliche Veränderungen ... 266
4.3.3 Sonstige Faktoren ... 267
Literaturhinweise ... 268

Oleg I. Lawruschin
Bankensystem und Geschäftsbankenorganisation in Rußland ... 271

1. Bankensystem in Rußland ... 273
2. Struktur der Geschäftsbanken ... 276
3. Kreditvergabe durch russische Banken ... 282
4. Die Abwicklung des Zahlungsverkehrs ... 284
5. Zusammenfassung ... 286

III. Instrumente, Systeme und Grundsätze der Ablauforganisation von Kreditinstituten

Hans-Ulrich Gutschmidt
Organisation im grenzüberschreitenden europäischen Zahlungsverkehr ... 289

1. Rahmenbedingungen und Einleitung ... 291
2. Politische Rahmenbedingungen ... 292
3. Strategien der Banken ... 295
3.1 Konzernlösungen ... 295
3.2 Strategische Kooperation ... 296
3.3 Automated Clearing House (ACH) ... 297
4. Verfahren und Produkte ... 299
5. Die Funktion der EU-Zentralbanken im europäischen Zahlungsverkehr ... 301
5.1 Padoa-Schioppa-Bericht ... 302

5.2 Verbund von Echtzeit-Bruttozahlungsverkehrssystemen zur Abwicklung des Großzahlungsverkehrs ... 303
6. Standardisierung ... 305
7. Resümee ... 308
Literaturhinweise ... 309

Richard Nowak
Transaktions-, Informations- und Kommunikationssysteme ... 311

1. Systeme und Strukturen ... 313
2. Daten – Informationen – Kommunikation ... 314
3. Transaktionssysteme ... 315
3.1 Transaktionsvolumen ... 315
3.2 Organisatorische Aspekte ... 316
3.3 Tendenzen ... 317
4. Informationssysteme ... 319
4.1 Ziel von Informationssystemen ... 319
4.2 Arten der Informationssysteme ... 321
4.2.1 Art der Aufgabenerfüllung ... 321
4.2.2 Teilsysteme ... 322
4.2.3 Technik ... 323
5. Kommunikationssysteme ... 325
5.1 Kommunikation und Codierung ... 325
5.2 Übertragung von Sprache, Texten, Grafik, Bildern ... 327
5.2.1 Sprache ... 327
5.2.2 Texte ... 327
5.2.3 Grafik und Bilder ... 328
5.3 Datenübertragung ... 329
5.3.1 Institutseigene Datennetze ... 330
5.3.2 Öffnung der Datennetze ... 332
6. Integration und Normung ... 333
Literaturhinweise ... 336

Gerhard Richter
Systemorientierte Ablauforganisation ... 337

1. Gegenwart der computergestützten Ablauforganisation in Banken ... 339
1.1 Entwicklung der ablauforientierten Bankorganisation ... 340
1.2 Geschäftsbereichsbezogene Bankautomation ... 340
2. Geschäftsprozeßausrichtung bei Banken ... 342
2.1 Wertschöpfungsorientierung in Kreditinstituten ... 343
2.2 Leistungsoptimierung in der Ablauforganisation ... 343
2.3 Prozeßorientiertes Kosten- und Qualitätsmanagement bei Banken ... 346

3. Auswirkungen auf die Organisationsabteilung und Informationsverarbeitung ... 349
4. Resümee ... 354
Literaturhinweise ... 355

IV. Bankautomation

Peter Weigert
Daten- und Informationsverarbeitung ... 359
1. Ziele der Daten- und Informationsverarbeitung in Banken ... 361
2. Bankspezifische Informationstechnologie ... 366
2.1 Executive Information Systems (EIS) und Expertensysteme am Beispiel der Konzernsteuerung ... 366
2.2 Beratungsunterstützung im Filialgeschäft ... 368
2.3 Selbstbedienung (SB), Telefon Banking (TB) und Bildschirmtext (Btx) für den Privatkunden ... 368
2.4 Electronic Banking (EB) und Electronic Data Interchange (EDIFACT) im Firmenkundengeschäft ... 369
2.5 Handelsplattform für das internationale Finanzgeschäft ... 370
2.6 Image Processing im Zahlungsverkehr ... 371
2.7 Vorgangssteuerung und Bürokommunikation ... 373
2.8 Desktop-Publishing am Beispiel Asset-Management ... 374
3. Architekturen ... 375
3.1 Anwendungs- und Workflow-Architektur ... 375
3.2 Systemarchitektur ... 381
3.3 Kommunikationsarchitektur ... 385
4. Zukünftige Technologien ... 388
4.1 Verteiltes Systemmanagement ... 388
4.2 Objektmanagement ... 391
4.3 Verteiltes Transaktionsmanagement ... 392
4.4 Hochgeschwindigkeitsnetze ... 394
5. Aspekte des strategischen IT-Controlling ... 395
5.1 Architektur- und Betriebsrisiken ... 396
5.2 Qualitäts- und Qualifizierungsmanagement ... 397
5.3 Kosten-Nutzen-Management ... 398
5.4 Anwendungsplanung ... 400
Literaturhinweise ... 402

Gustav Adolf Schröder

Bürokommunikation, Telekommunikation, Electronic Banking 403

1. Bedeutung der Kommunikation 405
2. Bürokommunikation 405
2.1 Begriffsbestimmung 405
2.2 Anforderungen an elektronische Bürokommunikationssysteme 406
2.3 Informationssysteme 406
2.4 Kommunikationssysteme 408
2.5 Elektronisches Archiv 408
3. Telekommunikation 409
3.1 Bedeutung der Telekommunikation für die Kunde-Bank-Beziehung .. 409
3.2 Die verschiedenen Telekommunikationsmedien 410
3.3 Einsatz von Mehrwertdiensten 412
3.4 Neue Techniken der Telekommunikation 413
4. Electronic Banking 414
4.1 Informationsbezogene Dienstleistungen 414
4.2 Transaktionsbezogene Dienstleistungen 417
4.3 Cash-Management-Systeme 418
5. Ausblick 419
Literaturhinweise 420

Jürgen Dube

Expertensysteme und Neuronale Netze – Wissenstechnologie in Banken ... 421

1. Expertensystem und Neuronale Netze – Begriffe 423
2. Bisherige Anwendungen in der Bankenpraxis 425
3. Perspektiven 426
Literaturhinweise 428

Rudolf Prast

Neue Techniken im Zahlungsverkehr und in der Kundenselbstbedienung 429

1. Generelle Entwicklungen 431
2. Das Girokonto als Zahlungsverkehrsträger 432
3. Entwicklungen im herkömmlichen Zahlungsverkehr 433
3.1 Überweisungsverkehr 433
3.2 Scheckverkehr und Lastschriftverkehr 436
3.3 Zahlungsverkehrsnetze 437
3.4 Elektronische Abrechnung über die Bundesbank 437
4. Kundenselbstbedienung 439
4.1 Geldausgabeautomaten 439
4.2 Kontoauszugsdrucker 440

4.3 Selbstbedienungsterminals ... 441
4.4 Btx-Banking ... 442
4.5 Phone-Banking ... 442
5. Kartenzahlungssysteme ... 443
5.1 Scheckgarantiesystem ec-Karte ... 444
5.2 Kreditkarten ... 444
5.3 Debitkarten ... 446
5.4 Handelskarten ... 447
6. Electronic Cash ... 447
6.1 POS-Banking ... 447
6.2 POZ-Banking ... 449
7. Standards für Anwendungen im Auslandsverkehr und grenzüberschreitenden europäischen Zahlungsverkehr ... 449
8. Grenzen der Automation ... 452

Bernhard Schüller
Organisation und Technologie des Wertpapier- und Devisengeschäftes ... 453

1. Grundlagen ... 455
1.1 Definition des Themas ... 455
1.2 Rechtliche Basis ... 456
1.3 Technologiebegriffe ... 456
1.3.1 Front-office ... 457
1.3.2 Middle-office ... 457
1.3.3 Back-office ... 458
1.3.4 Central-office ... 458
2. Wertpapierindustrie ... 459
2.1 Produkte ... 459
2.1.1 Arten ... 459
2.1.2 Formen ... 460
2.1.3 Informationsdienste ... 461
2.2 Märkte ... 462
2.2.1 Deutschland ... 462
2.2.2 Ausland ... 462
2.2.3 Euromarkt ... 463
2.2.4 Triade ... 463
2.3 Aufträge ... 464
2.3.1 Kundengeschäfte ... 464
2.3.2 Institutionelle ... 466
2.3.3 Eigenhandel ... 466
2.4 Ausführung ... 466
2.4.1 Deutschland ... 466
2.4.2 Ausland ... 467

2.4.3 International ... 468
2.5 Geschäftsabwicklung ... 468
2.5.1 Regulierung ... 468
2.5.2 Übertragung ... 469
2.5.3 Organisation und DV ... 470
2.5.4 Verwaltung ... 472
2.5.5 Wertpapierleihe ... 473
2.6 Auslandsmärkte ... 473
2.6.1 Regelungen ... 473
2.6.2 Treuhandgiroverkehr des AKV ... 474
2.6.3 Regulierungen in GS-Werten ... 475
2.6.4 Internationaler Euromarkt ... 476
2.7 Graphische Darstellungen ... 477
2.8 Weitere Entwicklungen ... 479
3. Devisengeschäfte ... 481
3.1 Status ... 481
3.1.1 Produkte ... 481
3.1.2 Verfahren ... 481
3.2 Techniken ... 482
3.2.1 Informationssysteme ... 482
3.2.2 Geschäftsabwicklung ... 483
4. Ausblick ... 484

V. Entwicklungstendenzen der Bankorganisation

Heinrich Steinmann
Aktuelle Herausforderungen an die Bankorganisation im veränderten Umfeld ... 487

1. Ausgangslage ... 489
1.1 Verändertes Umfeld der Banken ... 489
1.2 Strategie und Strukturformen ... 490
1.2.1 Strategische Ausrichtung ... 490
1.2.2 Matrixstruktur ... 490
1.2.3 Dezentralisierung/Profitcenter-Struktur ... 491
2. Aktuelle Fragen der Bankorganisation ... 492
2.1 Einleitung ... 492
2.2 Von der Ablauf- zur Prozeßorganisation ... 492
2.3 Optimale Betriebsgröße (In-/Outsourcing) ... 494
2.4 Organisatorische Aspekte der Unternehmensentwicklung ... 496
3. Projektmanagement ... 499
3.1 Neue Herausforderungen im Projektmanagement ... 499

3.2 Projektcontrolling ... 502
3.3 Projektmanagement – Kultur ... 503
4. Schlußbemerkungen ... 504
Literaturhinweise ... 504

Kurt Morgen
Organisationsplanung als Bestandteil der Unternehmensstrategie ... 505

1. Neues Verständnis der Bankorganisation ... 507
1.1 Einflüsse auf die organisatorische Bankgestaltung ... 507
1.2 Bankorganisation als Erfolgsfaktor ... 508
1.3 Organisationsplanung als dauerhafte Aufgabe ... 509
2. Determinanten der Organisationsgestaltung ... 509
2.1 Markt- und Kundenorientierung ... 510
2.2 Mitarbeiterorientierung ... 511
2.3 Technologieorientierung ... 513
2.4 Leistungs- und Risikoorientierung ... 515
3. Tendenzen in der Ausrichtung einer leistungsfähigen weltweit operierenden Bankorganisation ... 517
3.1 Strukturelle Ausrichtung der Organisation ... 517
3.2 Mitarbeiterbezogene Ausrichtung der Bank ... 519
3.3 Technologische Ausrichtung der Bank ... 520
4. Schlußbetrachtung ... 521
Literaturhinweise ... 521

Bernd Rodewald
Objektsicherheit, Datensicherheit und Datenschutz im Bankbetrieb ... 523

1. Sicherheitsbedarf des Bankbetriebs ... 525
1.1 Arbeitssicherheit ... 525
1.2 Betriebssicherheit ... 525
2. Banktechnische Vorkehrungen ... 526
2.1 Bauliche und mechanische Sicherungen ... 526
2.2 Sicherheitstechnik ... 527
2.3 Organisatorische Sicherheitsmaßnahmen ... 528
2.4 Geld- und Werttransporte ... 528
3. Sicherheit der Rechenzentren ... 529
3.1 Objektsicherheit durch Ausfallplanung ... 529
3.2 Archivierung von Daten ... 530
3.3 Datensicherheit ... 531
3.3.1 Zentraler Zugriffsschutz ... 531
3.3.2 Dezentraler Zugriffsschutz ... 532
3.3.3 Viren in der Datenverarbeitung ... 532

4. Gesetzliche Dokumentations- und Aufbewahrungspflichten 533
4.1 Rechtsgrundlagen 533
4.2 Einschränkungen 533
4.3 Aufzubewahrende Unterlagen 534
5. Datenschutzgesetze 535
5.1 Dateibegriff und Datenverarbeitung 535
5.2 Datenspeicherung und Datenübermittlung 536
5.3 Beauftragter für den Datenschutz 537
6. Schlußbemerkungen 537
Literaturhinweise 538

Michael Endres
Neue Finanzinstrumente als Organisationsaufgabe 539
1. Strukturwandel 541
1.1 Marktentwicklungen 541
1.2 Die Entwicklung in den achtziger Jahren 541
1.3 Ursachen der Veränderungen 542
1.4 Reaktion der Marktteilnehmer 542
2. Die „Neuen Finanzinstrumente" 542
2.1 Möglichkeiten der neuen Produkte 543
2.2 Kennzeichen der neuen Produkte 543
2.2.1 Kategorisierung 543
3. Konsequenzen für den Bankbetrieb 546
3.1 Handel 546
3.1.1 Traditionelle Organisation 546
3.1.2 Neue Organisationsformen 547
3.1.3 Sales 547
3.2 Abwicklung im Back-office 547
3.2.1 Heutige Organisation 549
3.2.2 Neue Organisationsformen 549
3.2.3 Grenzüberschreitende Abwicklung 550
3.2.4 Abwicklungsservice für Kunden 550
3.3 Risikomanagement und Controlling 551
3.3.1 Neues Risikomanagement 551
4. Informationstechnologie 553
4.1 Integrierte Datenhaushalte 553
4.2 Front-end- und Markt-Informationssysteme 553
4.3 Produktmodellierung 553
5. Zusammenfassung 554

Walter Klein
Organisation von Funktionsausgliederungen 555

1. Begriff und Grundlagen 557
2. Formen der Funktionsausgliederung 559
2.1 Tochtergesellschaften 559
2.2 Gemeinschaftsunternehmen 559
3. Bewertung von Formen des Funktionsverbunds 560
3.1 Betriebswirtschaftlicher Erfolg 560
3.2 Erreichung des Unternehmensziels 561
4. Gemeinschaftsdatenverarbeitung als Beispiel einer Funktionsausgliederung 561
4.1 Zentrale Rechneranlagen 562
4.2 Zentrale Software-Erstellung 562
4.3 Datenfernverarbeitungsnetze 563
4.4 Zentrale Beschaffung 563
4.5 SWIFT 564
Literaturhinweise 564

Burkhardt Pauluhn
Allfinanz als Organisationsaufgabe 565

1. Allfinanzpolitik der privaten Banken 567
1.1 Zum Begriff „Allfinanzpolitik" 567
1.2 Ziele der Allfinanzpolitik 567
2. Geschäftspolitische Weichenstellung als Basis für die Organisation 568
2.1 Primat der Geschäftspolitik 568
2.2 Das Kooperationsmodell 569
2.3 Das Konzernmodell bei Eigengründung 571
2.4 Das Konzernmodell bei Übernahme 572
3. Aufgabenteilung zwischen Produktion und Vertrieb 572
3.1 Verantwortung für die Produkte 572
3.2 Verantwortung für Marketing und Vertrieb 573
4. Systeme zur Umsetzung des Allfinanzkonzepts 574
4.1 Anwendung der Systeme bei Eigengründung 574
4.2 Einsatz der optischen Speichertechnik in der db Leben 576
5. Vertriebsorganisation für das Allfinanzangebot 577
5.1 Geschäftsstellenvertrieb mit integrierter Spezialberatung 577
5.2 Integration von Außendienstaktivitäten in das Bankstellennetz 578
5.3 Außendienstorganisationen als eigenständige Vertriebseinheiten 579

VI. Mensch und Organisation

Eberhard Rauch

Organisation als soziales System – Bewußt gestaltete Änderung der Unternehmenskultur als wesentlicher Faktor für die erfolgreiche strategische Allianz von Banken 585

1. Einleitung 587
2. Lean Management – Paradigmenwechsel und Antwort auf die Herausforderungen der 90er Jahre 589
2.1 Begriff, Erfolgskriterien und -faktoren von Lean Management 589
2.2 Lean Banking – die Übertragung eines erfolgreichen Managementkonzeptes auf den Dienstleistungssektor 594
2.3 Die Umsetzung entscheidet über den Erfolg 595
3. Unternehmenskultur und sogenannte weiche Managementfaktoren als Bestandteile einer Interventionsstrategie 596
3.1 Einführung 596
3.2 Anstelle einer Definition: Aspekte von Unternehmenskultur 597
3.3 Unternehmenskultur als Variable 599
3.4 Unternehmenskultur als Metapher 600
3.5 Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt 600
4. Vom Verständnis der Unternehmenskultur zur Gestaltung und der konsequenten Nutzung für die Unternehmensführung 601
4.1 Diagnose und Gestaltung der Unternehmenskultur 601
4.2 Die bewußte Gestaltung der Unternehmenskultur 602
4.2.1 Diagnosephase 602
4.2.2 Änderungsphase 603
4.2.3 Konsolidierung 604
5. Spezialfall: Die Integration von Unternehmen 604
6. Fallbeispiel 605
6.1 Zielsetzung 605
6.2 Elemente des Lean Management als Richtlinien 606
6.3 Umsetzung 608
6.4 Praktische Gestaltung der Unternehmenskultur 608
7. Schluß 611

Literaturhinweise 612

Ulrich A. Wever

Die menschliche Seite der Organisation 615

1. Wandel im Kreditgewerbe 617
1.1 Vom „Bankbeamten" zum Verkäufer von Finanzdienstleistungen 619
1.2 Strukturveränderungen bei Banken 620

1.3 Das Image der Banken hinkt der tatsächlichen Entwicklung hinterher ... 622
2. Der Mensch im Unternehmen – das unbekannte Wesen? ... 623
2.1 Führungslehre an deutschen Universitäten – Fehlanzeige ... 623
2.2 Die Orientierung der BWL an den Naturwissenschaften ... 623
2.3 Spezialistentum und das deutsche Streben nach Perfektion ... 624
2.4 Die Dominanz der Planungsstäbe und anderer „Rationalisten" ... 626
2.5 Die Krise der Hierarchie ... 627
2.6 Die Bürokratie wuchert weiter ... 628
2.7 Erfolgreiche Unternehmen haben „schlanke" Stäbe ... 629
3. Die Bedeutung der Führung ... 629
3.1 Die Fiktion von der schönen, heilen Welt ... 629
3.2 Motivation – das große Mißverständnis ... 630
3.3 Es kommt auf das Menschenbild an ... 632
3.4 Strategie- und Kulturentwicklung müssen Hand in Hand gehen ... 633
3.5 Konzepte sind wichtig, aber entscheidend ist die Umsetzung ... 633
3.6 Prozeßkommunikation ... 634
4. Von der Ist-Kultur zur Soll-Kultur ... 636
4.1 Wie soll das Persönlichkeitsprofil unserer Führungskräfte aussehen? ... 636
4.2 Personalentwicklung und Unternehmensstrategie integrieren ... 637
4.3 Die Führungsaufgabe als Beruf ... 638
4.4 Exkurs: Unternehmenskultur und Personalmarketing ... 639
5. Die Organisation als lernendes System ... 640
5.1 Ziel von Seminaren: Veränderung der Unternehmenswirklichkeit ... 640
5.2 Sich selbst steuernde Lerngruppen ... 641
5.3 Entwicklung eines innovativen, hierarchiearmen Lernklimas ... 642
6. Die Organisation als Normen- und Wertegemeinschaft ... 643
6.1 Das Management prägt die im Unternehmen dominierenden Werte ... 643
6.2 Kommunikations-Infrastruktur zur Förderung des Normen- und Wertesystems ... 644
6.3 Kommunikation zahlt sich längerfristig aus ... 645
Literaturhinweise ... 646

Lorenz Schwegler
Organisation als soziales System – Perspektiven aus der Sicht des Arbeitnehmers ... 647

1. Problemfelder bei der Organisationsgestaltung ... 649
2. Organisationsgestaltung als Systemgestaltung ... 651
3. Organisation als technisches System ... 652
3.1 Technikentwicklung und Technikeinsatz als elementare Determinanten der Organisation ... 652
3.2 Auswirkungen des Technikeinsatzes auf den Menschen ... 654

3.3 Grenzen einer ausschließlich technikbezogenen Organisationsgestaltung 656
4. Organisation als soziales System 656
4.1 Historische Entwicklung des sozialen Systems und Herausbildung eines positiven Menschenbildes 656
4.2 Sozialtechniken und Unternehmenskultur als Organisationselemente . 658
4.3 Marktorientierte Ausrichtung der Organisation 659
5. Interessenpluralität in der Organisationsgestaltung 660
5.1 Organisationsgestaltung als Anpassung an veränderte Umwelt 660
5.2 Organisationsgestaltung zur Humanisierung der Arbeit 660
6. Gestaltungsprozesse der Organisation im Spannungsfeld von Humanisierung und Rentabilität 663
6.1 Spielräume der Organisationsgestaltung als Voraussetzung für die Berücksichtigung der Interessenpluralität 663
6.2 Beteiligung der Betroffenen an der Organisationsgestaltung 663

VII. Bankorganisation als Element der Führung und Strategie

Jürgen Terrahe
Unternehmensstrategie und Organisation 667
1. Strategie im Bankgeschäft 669
1.1 Von der Strategischen Planung zum Konzept des Strategischen Managements 669
1.2 Besonderheiten des Strategischen Managements im Banksektor 670
1.3 Komponenten des Strategischen Planungsprozesses 670
2. Der Kunde im Mittelpunkt von Bankstrategie und -organisation 673
2.1 Zielgruppenbildung als primäres Segmentierungskriterium 673
2.2 Kundenzufriedenheit als Postulat für die Bankorganisation 674
3. Bankorganisatorische Konsequenzen einer verstärkten Kundenorientierung 676
3.1 Der Lean-Banking-Ansatz 676
3.2 Lean Banking für das Filialnetz 676
3.2.1 Etablierung unterschiedlicher Betreuungstypen 677
3.2.2 Forcierung alternativer Vertriebskanäle 678
3.2.3 Straffung, Standardisierung und Konzentration der Back-office-Prozesse 679
3.2.4 Konsequenzen für die Führungsorganisation 681
3.3. Konsequenzen für die Gesamtorganisation einer Bank 682
3.3.1 Organisation von Geschäftsbereichen 682
3.3.2 Zentralisierung versus Dezentralisierung von Operations und Services 683

3.3.3 Interne Kundenorientierung bei der Erstellung von DV-Leistungen ... 684
Literaturhinweise ... 685

Jürgen Sengera
Management-Informationssysteme ... 687

1. Management-Informationssysteme und Steuerungsphilosophie ... 689
1.1 Führungsphilosophie ... 689
1.2 Stufen des Steuerungsprozesses ... 690
1.2.1 Strategische und operative Planung ... 690
1.2.2 Strategische und operative Planungsinformationen ... 692
1.2.3 Kontrolle und Maßnahmen ... 692
2. Hauptsteuerungsbereiche innerhalb des Informationssystems ... 693
2.1 Marketingergebnis ... 694
2.2 Risikoergebnis ... 695
2.3 Produktionsergebnis ... 695
2.4 Transformationsergebnis ... 696
2.5 Handelsergebnis ... 696
3. Empfängerkreis ... 696
3.1 Informationen der Steuerungseinheiten ... 697
3.2 Informationen des Vorstands ... 698
3.3 Informationen der Kontrollorgane ... 699
4. Probleme in der Praxis ... 699
4.1 Wirtschaftlichkeitsproblem ... 700
4.2 Akzeptanzproblem ... 700
4.3 Flexibilitätsproblem ... 701
4.4 Zeitproblem ... 701
4.5 Humanitätsproblem ... 702
5. Fazit ... 702

Ulrich Weiss
Organisation und Personalpolitik ... 703

1. Wandel der Erfolgsfaktoren im Bankgeschäft ... 705
2. Einige Wandlungen von besonderer Relevanz für die Beziehung von Organisation und Personalpolitik ... 705
3. Anforderungen an das Zusammenspiel von Organisation und Personalpolitik ... 706
3.1 Innovation und Mitarbeitermotivation ... 706
3.2 Flexibilität und Job-Rotation ... 707
3.3 Neue Berufsbilder ... 708
3.4 Aus- und Weiterbildung ... 708
3.5 Internationale Kommunikation – Sprachen ... 710

3.6 Matrixorganisation und Konfliktmanagement ... 710
3.7 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ... 711
3.8 Fürsorgepflicht ... 711
3.9 Mitarbeiterorientierte Strukturorganisation ... 712
4. Schlußbemerkung ... 712

Herbert A. Henzler/Martin Blessing
Unternehmenskultur in der Bank ... 713

1. Einleitung: Steigende Bedeutung der Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor ... 715
2. Maßgeschneiderte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Spezialisten ... 716
2.1 Commercial Banking: Dauerbeziehungen durch breites Produktangebot und überlegene Organisation ... 718
2.2 Corporate Finance: Beste Lösungen durch hochmotivierte Teams ... 719
2.3 Consumer Banking: Überlegene institutionelle Kommunikation und permanente Prozeßinnovation ... 721
2.4 Private Banking: Aufmerksamkeit, Seriosität und Sicherheit ... 722
2.5 Klassischer Handel: Aggressives Risk-taking und überlegene Steuerungsprozesse ... 723
3. Herausforderungen an die Universalbanken ... 724
3.1 Einbeziehung kultureller Aspekte in das strategische Kalkül ... 724
3.2 Konsequenzen auf der Ebene des Gesamtunternehmens ... 726
4. Kulturwandel als Element umfassender Veränderung ... 728
4.1 Klare Vision und Überzeugung an der Spitze als Vorbedingungen ... 728
4.2 Performance als Treiber des Wandels ... 729
Literaturhinweise ... 730

Stichwortverzeichnis ... 731