

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
1. Problemstellung und methodisches Vorgehen.....	1
1.1. Problemstellung: Die Leistungslücke muß geschlossen werden.....	1
1.1.1. Tendenz: Die Leistungsanforderungen an die Organisation und ihre Mitarbeiter steigen.....	2
1.1.2. Tendenz: Die Leistungsbereitschaft sinkt.....	4
1.1.3. Schließen der Leistungslücke.....	5
1.1.3.1. Organisationsstruktur als Ansatzpunkt.....	5
1.1.3.2. Mitarbeiter als Ansatzpunkt.....	6
1.1.3.3. Zusammenfassung und Ausblick auf das weitere Vorgehen.....	7
1.2. Weiteres Vorgehen.....	7
1.3. Methodik.....	8
1.3.1. Situativer Ansatz.....	8
1.3.1.1. Die Grundidee des situativen Ansatzes: Organisationen als soziotechnische Systeme.....	9
1.3.1.2. Anwendung der pragmatischen Variante des situativen Ansatzes.....	9
1.3.1.3. Schwierigkeiten des situativen Ansatzes.....	11
1.3.2. Structure follows strategy: Aber welche Strategie?.....	12
1.3.2.1. Structure follows strategy.....	12
1.3.2.2. Die Frage der Strategie.....	13
2. Umweltkomplexität, Wertewandel und resultierende Anforderungen.....	17
2.1. Methodik.....	17
2.1.1. Szenario.....	17

2.1.2. Delphi-Befragung.....	18
2.1.3. Strukturierung: Die fünf Wettbewerbskräfte	19
2.2. Umweltszenario des deutschen Bankenmarktes 2001	20
2.2.1. Macht der Kunden.....	20
2.2.2. Ersatzprodukte.....	23
2.2.3. Potentielle neue Konkurrenten.....	24
2.2.4. Macht der Lieferanten	26
2.2.5. Wettbewerber in der Branche	27
2.2.6. Fazit: Verschärfung des Wettbewerbs an den drei "Fronten" Kosten, Qualität und Zeit	28
2.3. Szenario: Wertewandel	29
2.4. Strategische Konsequenzen aus den Szenarien	33
2.4.1. Unternehmensstrategie als intervenierende Variable, die die Organisationsstruktur bestimmt	33
2.4.2. Eine erfolgversprechende Grundstrategie unter einer Vielfalt möglicher und sinnvoller Einzelstrategien von Großbanken.....	34
2.4.3. Strategieansätze	36
2.4.3.1. Kostensenkung	37
2.4.3.2. Qualitätsverbesserung.....	38
2.4.3.3. Zeit/Beschleunigung	39
2.4.3.4. Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter	40
2.4.3.5. Vereinbarung der vier Ansprüche.....	41
2.4.4. Zusammenfassung der Strategieansätze zu grundsätzlichen Anforderungen	43
2.5. Organisationstheoretische Konkretisierung der strategischen Anforderungen	43
2.5.1. Ableitung von organisationsbezogenen Anforderungen	44

2.5.2. Wo vielversprechende Ansätze für die Bankstrukturierung zu suchen sind.....	47
2.5.2. Weiteres Vorgehen.....	48
Marktnahe Organisationsstrukturen: Divisionalisierung.....	51
3.1. Vorteile marktnaher Strukturen im Unternehmen.....	52
3.1.1. Höhere Reaktionsfähigkeit auf dynamische Umwelten.....	52
3.1.2. Bessere Komplexitätsverarbeitung.....	52
3.1.3. Kundennähe.....	53
3.1.4. Rationalisierung durch Divisionalisierung.....	53
3.1.5. Stimulierung der Leistungsmotivation durch innerorganisatorischen Wettbewerb.....	54
3.1.6. Leichtere Koordination.....	55
3.2. Strukturvarianten marktnaher Strukturen.....	56
3.2.1. Voraussetzung: Spartenbildung ist sinnvoll.....	56
3.2.2. Strukturvarianten der Divisionenbildung.....	57
3.2.2.1. Regionalorientierung.....	58
3.2.2.2. Produktorientierung.....	59
3.2.2.3. Kundengruppenorientierung.....	60
3.2.2.4. Prozeßorientierung.....	61
3.2.3. Strukturvariante "Holding".....	62
3.3. Probleme der Divisionalisierung.....	63
3.3.1. Sinnvolle Zuweisung von Verantwortung und Kompetenzen.....	63
3.3.1.1. Ausprägung der Verantwortung und Kompetenzen.....	64
3.3.1.2. Inhaltliche Funktionszuweisung.....	65
3.3.2. Unterstruktur in den Divisionen.....	66
3.3.3. Koordinations- und Steuerungsmechanismen.....	67
3.3.3.1. Queuesystem.....	68

3.3.3.2. Rationierungssystem	68
3.3.3.3. Preissystem	70
3.3.4. Mauern zwischen Divisionen	72
3.4. Anwendbarkeit und Anwendungskandidaten	73
3.4.1. Anwendbarkeit der Divisionalisierung	73
3.4.2. Kundengruppenorientierte Divisionen	74
3.4.3. Produktorientierung statt Kundengruppenorientierung	76
3.4.4. Profit Center und Nichtmarktbereiche	78
3.5. Kongruenz von Anforderungen und Divisionalisierung	81
3.5.1. Erörterung der organisatorischen Möglichkeiten	81
3.5.2. Gesamtwürdigung der marktnahen Organisation	82
4. Projektorganisation als überlagerndes Konzept	85
4.1. Vorteile von Projektorganisation	85
4.1.1. Selbstorganisation zulassen - Kreativität nutzen	85
4.1.2. Zelte statt Paläste: Dem Wandel begegnen	87
4.1.3. Projektorganisation als Grundlage für die Umstellung auf Prozeßorganisation	88
4.1.4. Menschengerechte Arbeitsgestaltung durch Ganzheitlichkeit	89
4.1.5. Flexibilität statt Scheuklappendenken	90
4.1.6. Interdisziplinarität und Wissensnutzung	91
4.1.7. Vorteile der strategischen Mobilisierung	92
4.1.8. Alternative Karriere	93
4.1.9. Zusammenfassung: Erzielbare Vorteile der Projektorganisation ...	94
4.2. Definition und Strukturvarianten der Projektorganisation	95
4.2.1. Definition und Abgrenzung "Projekt" und "Kollegien/Prozeßteams"	95
4.2.1.1. Allgemeine Kennzeichen: Projekte	95

4.2.1.2. Allgemeine Kennzeichen: Kollegien/Prozeßteams.....	96
4.2.2. Strukturvarianten von Projektorganisation.....	96
4.2.2.1. Task Force	97
4.2.2.2. Stabs-Projektorganisation	98
4.2.2.3. Matrix-Projektorganisation.....	99
4.3. Probleme bei der Institutionalisierung von Projekten.....	100
4.3.1. Kapazitätsmäßige Zuordnung der Mitarbeiter	100
4.3.2. Weisungsbefugnis.....	101
4.3.3. Karriereleiter der Mitarbeiter	101
4.3.4. Konfliktmanagement	102
4.3.5. Qualifikationserwerb	102
4.3.6. Auslagerung ganzer Aufgabenkomplexe	103
4.4. Anwendungen für die Bank.....	104
4.4.1. Allgemeine Anwendungsbedingungen.....	104
4.4.2. Anwendungskandidaten.....	105
4.4.2.1. Strategieentwicklung	105
4.4.2.2. Strategieumsetzung (Begleitung der Umsetzung).....	106
4.4.2.3. Produktentwicklung.....	107
4.4.2.4. Organisationsprojekte.....	107
4.4.2.5. Softwareentwicklung.....	109
4.4.2.6. Kundenaufträge	110
4.4.2.7. Kredit- und Immobiliendarlehn.....	110
4.5. Kongruenz von Anforderungen und Projektorganisation	112
4.5.1. Erörterung der organisatorischen Möglichkeiten.....	112
4.5.2. Gesamtwürdigung der Projektorganisation	114

Marktähnliche Strukturen zur internen Koordination.....	117
5.1. Potentielle Vorteile marktähnlicher Strukturen im Unternehmen.....	119
5.1.1. Effiziente Allokation der Ressourcen.....	119
5.1.2. Pareto-optimale Verteilung.....	120
5.1.3. Stabilität ohne externe Kontrolle.....	121
5.1.4. Anonymer Preismechanismus statt bewußter Planung.....	122
5.1.5. Innovationsanreize durch Profitmöglichkeiten.....	122
5.1.6. Mitarbeitermotivation durch Eigenverantwortung.....	123
5.1.7. Zusammenfassung.....	124
5.2. Überlegungen zu einer Grundkonzeption von marktlichen Elementen in einem hierarchischen Rahmen.....	124
5.2.1. Koordination in Organisationen kann nicht gleich marktlicher Koordination sein.....	124
5.2.2. Für Marktähnlichkeit konstitutive Elemente.....	126
5.2.2.1. Dezentrale Preisbildung oder vergleichbarer Mechanismus.....	126
5.2.2.2. Informationskomprimierung.....	126
5.2.2.3. Flexibler Koordinationsmechanismus.....	127
5.2.2.4. Entscheidungsfreiräume der Wirtschaftssubjekte.....	127
5.2.2.5. Gewinn- und Verlustzurechnung.....	128
5.2.2.6. Verursachungsgerechte Kosten- und Nutzenzurechnung.....	128
5.2.2.7. Wettbewerb.....	130
5.2.2.8. Zusammenfassung: Verfügungsrechte und flexibler Koordinationsmechanismus in fairem Wettbewerb.....	130
5.2.3. Konzeption einer marktähnlich strukturierten Organisation.....	131
5.2.3.1. Grundkonzeption.....	131
5.2.3.2. Das Modell von Penzel.....	132

5.2.3.3. Offene Fragen.....	132
5.3. Potentielle Probleme eines Marktes im hierarchischen Rahmen.....	133
5.3.1. Probleme des Marktversagens	133
5.3.1.1. Öffentliche Güter	134
5.3.1.2. Externe Effekte.....	135
5.3.1.3. Gefährdung des Wettbewerbs	136
5.3.1.4. Unzureichende Risikoabsicherung und Verteilungsungleichheit.....	136
5.3.1.5. Gesamtwirtschaftliche Instabilität.....	138
5.3.1.6. Wachstums- und Strukturprobleme.....	138
5.3.2. Hierarchiespezifische Probleme: Notwendige Stärken der Hierarchie erhalten	139
5.3.2.1. Einigung.....	139
5.3.2.2. Routine.....	139
5.3.2.3. Innere Sicherheit.....	140
5.3.2.4. Äußere Sicherheit	140
5.3.2.5. Marktmacht auf externen Absatz- und Beschaffungsmärkten.....	140
5.3.2.6. Nicht direkt zurechenbare Infrastruktur.....	141
5.3.2.7. Kooperation der Mitglieder für ein übergeordnetes Ziel.....	141
5.4. Anwendungen für die Bank.....	142
5.4.1. Anwendungskandidat: EDV-Organisation	142
5.4.1.1. Hintergründe	142
5.4.1.2. Rechte und Pflichten der Anbieter und Nachfrager	143
5.4.1.3. Koordinationsmechanismus und Institutionen.....	143
5.4.2. Anwendungskandidat: Kundenberater.....	144
5.4.2.1. Hintergründe	144

5.4.2.2. Rechte und Pflichten der Anbieter und Nachfrager	145
5.4.2.3. Koordinationsmechanismus und Institutionen.....	146
5.4.3. Anwendungskandidat: Versteigerung von Ressourcen	147
5.4.3.1. Hintergründe	147
5.4.3.2. Rechte und Pflichten der Anbieter und Nachfrager	149
5.4.3.3. Koordinationsmechanismus und Institutionen.....	150
5.5. Kongruenz von Anforderungen und marktähnlichen Strukturen.....	151
5.5.1. Erörterung der organisatorischen Möglichkeiten.....	151
5.5.2. Gesamtwürdigung der marktähnlichen Strukturen.....	154
6. Lean Management als organisationaler Lösungsansatz	157
6.1. Vorteile des Lean Management	157
6.1.1. Motivationsfunktion	157
6.1.2. Verbesserungsprozeß	158
6.1.3. Erzielen von langfristigen Wettbewerbsvorteilen.....	160
6.1.4. Vermeidung von Verschwendung	160
6.1.5. Dreieck Zeit, Kosten und Qualität	161
6.2. Strategische Voraussetzungen und Elemente des Lean Management	162
6.2.1. Teamarbeit	165
6.2.2. Kundenorientierung.....	165
6.2.3. Intensiver Informationsaustausch.....	166
6.2.4. Komplexitätsreduktion	167
6.2.4.1. Dezentrale Strukturen.....	167
6.2.4.2. Outsourcing.....	169
6.2.4.3. Standardlösungen akzeptieren und Standardisierung	172
6.2.4.4. Produktbaukasten	174
6.2.5. Prozeßorganisation.....	174

6.2.5.1. Grundlagen und Chancen der Prozeßorganisation	175
6.2.5.2. Probleme	176
6.2.5.3. Fazit	178
6.2.6. Kooperation mit Lieferanten	178
6.2.7. Total Quality Management	179
6.2.8. Fazit	182
6.3. Probleme und Illusionen des Lean Management	183
6.3.1. "Normative" Probleme	183
6.3.2. Schwierige Aufgabe des Management	184
6.3.3. Mitarbeiterbezogene Illusionen	184
6.3.3.1. Qualifikations- und Qualifizierungsprobleme	184
6.3.3.2. Macht- und Einkommensverlust	185
6.3.3.3. Verhaltensänderung	186
6.3.4. Umweltprobleme	186
6.3.5. Fazit	188
6.4. Anwendungskandidaten des Lean Management	188
6.4.1. Vorschlagswesen	189
6.4.2. Total Quality Management	190
6.4.3. Prozeßoptimierung	192
6.5. Kongruenz von Anforderungen und Lean Management	192
6.5.1. Erörterung der organisatorischen Möglichkeiten	193
6.5.2. Gesamtwürdigung von Lean Management	196
7. Denkmodell der Bank 2001	199
7.1. Grundstruktur: Holdingkonzern mit Netzwerk aus marktähnlichen Beziehungen	199
7.2. Funktionsweise der Grundstruktur	202

7.2.1. Die Beziehungen zwischen Marktbereichen und Produktionsbank	202
7.2.2. Die Beziehungen zwischen Unterstützungsbereichen und Marktbereichen sowie Produktionsbank.....	204
7.3. Unterstrukturen der Bereiche.....	205
7.3.1. Struktur der Marktbereiche	205
7.3.1.1. Vertriebsstruktur	205
7.3.1.2. Unterstruktur der Marktbereiche.....	208
7.3.2. Unterstruktur der Produktionsbank.....	209
7.3.3. Unterstützungsfunktionen.....	211
7.3.4. Internes Kartellamt.....	212
7.3.5. Temporäre Bereiche	212
7.4. Schlußbetrachtung.....	213
Literaturverzeichnis.....	215

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Die Leistungslücke (nach Kirsch, 1990a, mit Modifikationen)	1
Abbildung 2:	Schema des situativen Ansatzes verändert übernommen aus Kieser/Kubicek, 1983.....	10
Abbildung 3:	Die fünf Wettbewerbskräfte (Quelle: Porter, 1990, S. 26).....	19
Abbildung 4:	Produktivitätsvergleich deutsche und japanische Banken im Privatkundengeschäft (Quelle: McKinsey, 1993a).....	26
Abbildung 5:	Leben als Aufgabe - Leben genießen nach von Rosenstiel, 1992, S. 51	30
Abbildung 6:	Wie Führungs- und Führungsnachwuchskräfte die Ziele der Unternehmen wahrnehmen (Ist) und welche sie sich wünschen (Soll) (Quelle: von Rosenstiel et al., 1991, S. 46)	32
Abbildung 7:	Berufsorientierungen nach von Rosenstiel et al., 1991, S. 45	33
Abbildung 8:	"Magisches Viereck" als unterstellte Grundstrategie für Banken	36
Abbildung 9:	Filialnetze im Vergleich (Quelle: Bank für internationalen Zahlungsausgleich, Basel; Stand 1987; entnommen aus: Schmalenbach-Gesellschaft, 1992)	37
Abbildung 10:	Leistungsspektrum im Filialnetz	42
Abbildung 11:	Weiterer Aufbau der Arbeit	49
Abbildung 12:	Aktueller Stand im Aufbau der Arbeit: Kapitel 3	51
Abbildung 13:	Kundengruppenorientierte Bankorganisation (Quelle: Wielens, 1987 S. 71 nach Penzkofer/Täube, 1972, S. 54)	60
Abbildung 14:	Relevanz von Bankdienstleistungen für bestimmte Kundengruppen (Quelle: Wielens, 1977, S. 62)	75
Abbildung 15:	Geschäfts- und Nicht-Marktbereiche mit regionaler Unterstruktur	78

Abbildung 16:	Arten und Führungsprinzipien von Zentralfunktionen (Quelle: Hungenberg, 1992, S. 352)	79
Abbildung 17:	Anforderungen und ihre mögliche Erfüllung durch Divisionalisierung.....	83
Abbildung 18:	Aktueller Stand im Aufbau der Arbeit: Kapitel 4	85
Abbildung 19:	Palaststruktur versus Zeltstruktur (Quelle: Gomez/Zimmermann, 1992, S. 65).....	88
Abbildung 20:	Task Force Struktur (Quelle: Hill et al., 1989, S. 204).....	97
Abbildung 21:	Stabs-Projektorganisation (Quelle: Schmidt, 1991, S. 103).....	98
Abbildung 22:	Matrix-Projektorganisation (Quelle: Schmidt, 1991, S. 106).....	99
Abbildung 23:	Anforderungen und ihre mögliche Erfüllung durch Projektorganisation	115
Abbildung 24:	Aktueller Stand im Aufbau der Arbeit: Kapitel 5	117
Abbildung 25:	Vergleich von Marktwirtschaft und Planwirtschaft	121
Abbildung 26:	Eigenschaften von Leistungen im Transaktionskostenansatz (vgl. Picot, 1991, S. 346.)	125
Abbildung 27:	Anforderungen und ihre mögliche Erfüllung durch marktähnliche Strukturen	155
Abbildung 28:	Aktueller Stand im Aufbau der Arbeit: Kapitel 6	157
Abbildung 29:	Innovation plus Kaizen (Quelle: Imai, 1993, S. 51).....	159
Abbildung 30:	Elemente des Lean Management (in Anlehnung an Marr, 1993, S. 4).....	164
Abbildung 31:	Organisatorische Neugestaltung der Personalfunktion (Quelle: Kirsch 1994b)	172
Abbildung 32:	Gemeinsamkeiten zwischen Prozessen.....	176
Abbildung 33:	Auffinden redundanter Prozesse	178
Abbildung 34:	Anforderungen und ihre mögliche Erfüllung durch Lean Management	196

Abbildung 35: Aktueller Stand im Aufbau der Arbeit: Kapitel 7.....	199
Abbildung 36: Grundstruktur der Bank 2001	200
Abbildung 37: Netzwerk der Marktbeziehungen der Bank 2001	202
Abbildung 38: Vertriebswege in Abhängigkeit von der Komplexität der Kundenbedürfnisse.....	206
Abbildung 39: Die Marktbereiche mit Vertrieb.....	207
Abbildung 40: Marktbereiche mit Zentralbereichen und Vertrieb	209
Abbildung 41: Unterstruktur der Produktionsbank	210