

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Anlagenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII

A. Einleitung	1
I. Problemstellung	1
II. Gang der Untersuchung	6
 B. Darstellung des Neo-Institutionalismus — insbesondere der Transaktionskostentheorie als theoretisches Fundament des Lean Managements.....	 9
I. Vorbemerkungen.....	9
1. Notwendigkeit eines theoretischen Fundaments als Bezugspunkt für die Aufgabenstellung.....	9
2. Eine Einführung zur Problematik der ökonomischen Institutionen aus neoklassischer Perspektive	10
II. Aspekte und Ansätze der Forschungsrichtung der neo-institutionellen Ökonomie.....	12
1. Inhaltliche und methodische Aspekte	12
2. Ausgewählte Ansätze im Rahmen der neo-institutionellen Ökonomie — ein kurzer Überblick	16
2.1. Vorbemerkungen — eine Übersicht in Grundzügen	16
2.2. Property Rights-Ansatz: Methodik, Forschungsziele und Inhalte....	17
2.3. Principal-Agent-Theorie: Methodik, Forschungsziele und Inhalte ...	21
2.4. Transaktionskostentheorie und die Notwendigkeit einer aus- führlichen Darstellung — eine Überleitung	24
3. Analytische Stringenz versus Realitätsnähe — Entscheidung für die verbale Variante des Neo-Institutionalismus	25

III. Der transaktionskostentheoretische Ansatz als zentraler Bezugspunkt für die Problemstellung dieser Arbeit	28
1. Vorbemerkung	28
2. Systematische Entwicklung der theoretischen Elemente des Transaktionskostenansatzes	29
2.1. Die Transaktion als elementare Analyseeinheit	29
2.2. Diskussion des Begriffs der Transaktionskosten	30
2.3. Das Gebäude von Verhaltensannahmen und Umweltfaktoren als methodischer Ausgangspunkt	33
2.3.1. Beschränkte Rationalität und Unsicherheit bzw. Komplexität	33
2.3.2. Opportunismus und Spezifität	34
2.3.3. Weitere, für die Beurteilung von Koordinationsmechanismen relevante Faktoren	37
2.3.4. Eine systematisierte Aggregation der Determinanten der Transaktionskosten	39
3. Kurze Würdigung des Transaktionskostenansatzes unter besonderer Berücksichtigung seiner Eignung als Bezugsrahmen für die Problemstellung dieser Arbeit	40
IV. Alternative Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie — eine Erweiterung im Ansatz von Ouchi	43
1. Ausgangssituation für die Entwicklung des Ansatzes von Ouchi	43
2. Die Einführung eines alternativen Koordinationsmechanismus: Die Clanorganisation	44
3. Implikationen der Clanorganisation	48
3.1. Verlagerung des Interessenschwerpunktes hin zur Organisationskultur	48
3.2. Die Clanorganisation als (effizienter) organisatorischer Kontrollmechanismus	50
4. Kurze Würdigung des erweiterten Transaktionskostenansatzes unter besonderer Berücksichtigung seiner Bedeutung für diese Arbeit	52
C. Die Integration von Elementen der Transaktionskostentheorie in eine Begründung und Konzeption des Lean Managements in der Industrie	54
I. Eine Einführung	54
1. Die historische Entwicklung industrieller Produktionskonzepte bis zur Lean Production	54
2. Von der Lean Production zum Lean Management — eine Begriffserweiterung mit Bedeutung für diese Arbeit	57

II. Der Versuch der Strukturierung der Unternehmensorganisation auf der theoretischen Grundlage des Transaktionskostenansatzes.....	59
1. Kurze Anmerkung zur Vorgehensweise.....	59
2. Bestimmung der Organisation der Beziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer wirtschaftlichen Umwelt.....	60
2.1. Das Markt-Hierarchie Paradigma als originärer Bezugspunkt.....	60
2.2. Auswahl der effizienten Koordinationsform im Rahmen der marktorientierten Gestaltung der Leistungstiefe	62
2.2.1. Spektrum alternativer Koordinationsformen.....	62
2.2.2. Optimierung der Leistungstiefe — Vorgehensweise und Defizite traditioneller Ansätze	63
2.2.3. Determinanten für die marktorientierte Gestaltung der Leistungstiefe	65
3. Gestaltung der internen Organisationsstrukturen	70
3.1. Von der funktionalen zur divisionalen Organisation.....	70
3.2. Der Versuch einer Nutzung und Integration der Erkenntnisse von Ouchi in die interne Organisationsgestaltung	73
4. Entwicklung und Anpassung der Unternehmung.....	75
III. Versuch der Entwicklung einer geschlossenen Lean Management Konzeption mit transaktionskostentheoretischem Bezug	77
1. Problematik der bisherigen Literatur	77
2. Eine erste Einordnung des Lean Managements in das Spektrum der Strukturierung der Unternehmensorganisation	78
3. Ausgewählte Lean Management Elemente unter Berücksichtigung der Organisation der Beziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer wirtschaftlichen Umwelt	79
3.1. Verstärkte Kundenorientierung als originärer Bezugspunkt.....	79
3.2. Die Variation der Produktpalette als Mittel zur Komplexitätsreduktion.....	81
3.3. Die marktorientierte Verringerung der Leistungstiefe	88
3.3.1. Die Leistungstiefe als strategischer Erfolgsfaktor vor dem Hintergrund des Outsourcing — eine Neubewertung	88
3.3.2. Verringerung der Leistungstiefe dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie	95
3.3.3. Implikationen des Outsourcing	98
4. Ausgewählte Lean Management Elemente unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltung interner Unternehmensstrukturen	102
4.1. Interne organisatorische Umstrukturierungsmaßnahmen	102
4.1.1. Hierarchiestufen als Strukturmerkmal der Aufbauorganisation — Abflachung der Hierarchie und deren Implikationen	102

4.1.2. Die Prozeßorientierung der Organisation — Ausdruck der Integration verschiedener Funktionsbereiche und der Verkürzung der Entscheidungs- und Kommunikationswege	106
4.2. Wettbewerbsfaktor Personal — Neue Wege in der Personalführung und neu definiertes Selbstverständnis der Organisationsmitglieder	113
4.2.1. Neuorientierung im Führungsverhalten	113
4.2.2. Gruppenarbeit, Delegation und Eigenverantwortung — (Neue) Prinzipien im Personalmanagement	115
4.2.3. Implikationen des neuen Personalmanagements	120
4.3. Die Schaffung einer Unternehmenskultur als konzeptionelle Voraussetzung für organisatorische Restrukturierung	127
4.3.1. Die Wiederentdeckung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor	127
4.3.2. Die Renaissance der Unternehmenskultur — eine Annäherung an die Clanorganisation Ouchis?	129
IV. Ein (Zwischen-)Ergebnis	134
 D. Lean Banking — Der Versuch der Übertragung von ausgewählten Elementen einer theoretisch fundierten Lean Management Konzeption in die Kreditwirtschaft	137
I. Allgemeine Anmerkungen zur Problematik der Übertragung des Lean Management Konzepts in die deutsche Kreditwirtschaft	137
1. Die Transferierung der Lean Management Konzeption vor dem Hintergrund ihrer originär japanischen Herkunft	137
2. Die Übertragbarkeit der Lean Management Konzeption in die Dienstleistungsbranche der Kreditwirtschaft	141
II. Szenario des tiefgreifenden Strukturwandels in der Kreditwirtschaft als originärer Bezugspunkt für Lean Banking	143
1. Einzelne Determinanten des Strukturwandels	143
2. Die Herausforderung des Komplexitätsmanagements als Managementaufgabe	148
III. Ausgewählte Lean Banking Komponenten unter Berücksichtigung der organisatorischen Neugestaltung der Beziehungen zwischen der Bank und ihrer wirtschaftlichen Umwelt	151
1. Konsequente Kundenorientierung als zentraler Bestimmungsfaktor für die strategische Positionierung am Markt	151
2. Differenzierung der traditionellen Geschäftspolitik - Ansätze und Probleme	153
2.1. Die (Kunden)Zielgruppensegmentierung als Leitfaden für geschäftspolitische Entscheidungen	153

2.2. Reduktion der Produktkomplexität.....	156
2.2.1. Die relative Bedeutung der Produktpolitik im Bankgeschäft .	156
2.2.2. Verringerung der Produktvielfalt im Rahmen einer differenzierten Produktpolitik	158
2.2.3. Electronic Banking als Ausdruck einer Standardisierung und Automatisierung bankgeschäftlicher Prozesse	162
2.3. Vertriebspolitische Differenzierung der Filialsysteme im Sinne einer kundengruppenorientierten Vertriebsunterstützung.....	167
2.3.1. Die vertriebspolitische Ausgangssituation und der 'Zero-Base-Ansatz' als fiktive Idealkonstellation	167
2.3.2. Praktische Ansätze einer Vertriebsdifferenzierung bereits am Markt etablierter Banken.....	171
3. Ansatzpunkte für eine Verringerung der Leistungstiefe in Banken	177
3.1. Notwendigkeit des Outsourcing auch im Kreditgewerbe.....	177
3.2. Ausgewählte potentielle Outsourcing Projekte unter besonderer Berücksichtigung der Datenverarbeitung.....	179
4. Die Management-Holding als vielversprechender Ansatz für eine neustrukturierte Bankorganisation	185
4.1. Allgemeine Anmerkungen zur Entstehung und Entwicklung der Management-Holding	185
4.2. Gestaltungselemente und alternative Formen der Management-Holding	189
4.3. Die Bankenholding — Möglichkeiten und Grenzen	191
IV. Ausgewählte Lean Banking Komponenten unter Berücksichtigung der Neugestaltung der internen Bankorganisationsstruktur.....	196
1. Aufbauorganisatorische Umstrukturierungsmaßnahmen	196
1.1. Dezentralisierung und Divisionalisierung durch die Bildung von (autonomen) Unternehmensbereichen	196
1.2. Spannungsfelder zwischen Zentralisation funktionaler Aufgaben und (notwendiger) Entflechtung der Overhead-Funktionen	201
1.3. Abflachung der Hierarchie	205
2. Ablauforganisatorische Neugestaltung	206
2.1. Integrierte bankbetriebliche Ablaufoptimierung durch Geschäftsprozessorientierung	206
2.2. Kostenmanagement im Lichte der Geschäftsprozessorientierung — Die Prozesskostenrechnung.....	211
3. Die Integration einer adäquaten technischen und kommunikativen Infrastruktur.....	215
4. Lean Banking und Personalpolitik	217
4.1. Vorbemerkung — eine Rückbesinnung ohne Rekapitulierung bereits gewonnener Erkenntnisse	217

4.2. Überlegungen zur Verantwortlichkeit, Motivation und Erfolgs- steuerung von Mitarbeitern	218
4.3. Neue Perspektiven in der Arbeitsorganisation und im marktorientierten Arbeitszeitmanagement	223
4.4. Weitere personalpolitische Implikationen im Zuge einer systematischen Personalentwicklung	228
5. Unternehmenskultur in Banken.....	230
6. Total Quality Management — Die Qualitätsproblematik im Mittelpunkt bankunternehmerischer Geschäftspolitik	234

E. Lean Banking: Weitergehende Überlegungen und Implikationen — Der Versuch einer (ersten) Evaluation

I. Stellt Lean Banking das Universalbankensystem in Frage?	240
II. Allfinanz versus Lean Banking — ein (scheinbarer) Widerspruch?.....	244
III. Lean Banking im Spannungsfeld von Marketing und Controlling	248
1. Der Bezug des Lean Banking zum Marketing.....	248
2. Der Bezug des Lean Banking zum Controlling	250
3. Lean Banking — Synthese aus Marketing und Controlling?	253
IV. Lean Banking als Ausdruck einer Reformulierung der Ziel- variablenhierarchie für Banken	255
V. Führt Lean Banking zu einer innovativen Unternehmensführung? – Eine letzte kritische Reflexion zur Unternehmenskultur	261

F. Zusammenfassung und Ausblick.....

I. Ergebnisse	265
II. Perspektiven des 'Lean'-Trends.....	269

Anlagen

Literaturverzeichnis.....

Anlagenverzeichnis

1. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Formen der Organisation (Koordination) von Teilaufgaben	274
Abbildung 2:	Entwicklung der Kostenstrukturen: Gemeinkosten versus direkte Arbeitskosten	276
Abbildung 3:	Kunden(grob)segmentierung für Zwecke des Lean Banking	277
Abbildung 4:	Interne Kundengruppenzuordnung im Privatkundengeschäft am Beispiel der Dresdner Bank	278
Abbildung 5:	Ergebnisbeitrag/Deckungsbeitrag der Privatkunden	279
Abbildung 6:	Mögliche Gestalt einer Bankenholding	280
Abbildung 7:	Beispiel für eine Ablaufstrukturanalyse	281

2. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zusammenfassung von Merkmalen der Automobil-Montagewerke, Großserienhersteller, 1989 (Durchschnitt nach Regionen)	273
Tabelle 2:	Mögliche Ergebnisverteilung einer ABC-Analyse	275