

Jürgen Moormann /
Dirk Möbus

Wertschöpfungsmanagement in Banken

unter Mitarbeit von
Martin Hillesheimer
Christian Metzler
Christian M. Zahn

Lehr- und Lernbuch



Bankakademie
Verlag GmbH

Sonnemannstr. 9-11 60314 Frankfurt am Main
Telefon 0 69/95 91 63-0 Fax 0 69/95 91 63-95

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	15
1 Umbruch des Bankensektors.....	17
1.1 Das Ende der fetten Jahre.....	19
1.2 Umweltanalyse.....	22
1.2.1 Umweltanalyse als Untersuchungsinstrument.....	22
1.2.2 Umwelt des deutschen Bankenmarkts.....	23
1.2.2.1 Makroökonomische Umwelt.....	23
1.2.2.2 Politisch-rechtliche Umwelt.....	24
1.2.2.3 Demographische Entwicklung.....	24
1.2.2.4 Soziokulturelle Trends.....	25
1.2.2.5 Technologische Entwicklung.....	25
1.3 Der deutsche Bankensektor im internationalen Vergleich.....	26
1.3.1 Deutschland - ein stark zersplitterter Bankenmarkt.....	26
1.3.2 Deutschland - overbranched.....	28
1.3.3 Deutschland - ein unrentabler Markt.....	29
1.3.4 Stärken und Schwächen der deutschen Kreditwirtschaft.....	30
1.4 Wettbewerbskräfte auf dem deutschen Bankenmarkt.....	31
1.4.1 Modell der Five Forces.....	31
1.4.1.1 Bedrohung durch neue Konkurrenten.....	33
1.4.1.2 Verhandlungsstärke der Abnehmer.....	35
1.4.1.3 Bedrohung durch substituierende Produkte und Dienstleistungen.....	35
1.4.1.4 Verhandlungsmacht der Lieferanten.....	36
1.4.1.5 Wettbewerb unter den bestehenden Unternehmen.....	36
1.4.2 Die fünf Wettbewerbskräfte im deutschen Bankensektor.....	37
1.4.2.1 Bedrohung durch neue Konkurrenten.....	37
1.4.2.2 Verhandlungsstärke der Abnehmer.....	39
1.4.2.3 Bedrohung durch substituierende Produkte und Dienstleistungen.....	40
1.4.2.4 Verhandlungsmacht der Lieferanten.....	41
1.4.2.5 Wettbewerb unter den bestehenden Instituten.....	41
1.5 Zwei mögliche Zukunftsszenarien für den deutschen Bankenmarkt.....	43

Vision und Strategie.....	53
2.1 Warum muss sich eine Bank strategisch ausrichten?.....	55
2.2 Grundelemente einer Strategie.....	57
2.2.1 St. Galler Ansatz als Ausgangspunkt.....	57
2.2.2 Normative Ebene.....	59
2.2.2.1 Vision.....	59
2.2.2.2 Unternehmenskultur.....	61
2.2.2.3 Unternehmensleitbild.....	62
2.2.3 Strategische Ebene.....	66
2.2.3.1 Strategische Ziele.....	66
2.2.3.2 Erfolgspotenzial und Erfolgsfaktoren.....	67
2.2.3.3 Strategische Geschäftsfelder und -einheiten.....	70
2.3 Markt- versus ressourcenbasierter Ansatz.....	72
2.3.1 Marktbasierter Ansatz.....	73
2.3.2 Ressourcenbasierter Ansatz.....	75
2.4 Generische Wettbewerbsstrategien.....	77
2.4.1 Einleitung in das Modell von Porter.....	77
2.4.2 Umfassende Kostenführerschaft.....	78
2.4.3 Differenzierung.....	80
2.4.4 Konzentration auf Schwerpunkte.....	82
2.4.5 Vergleich der drei Alternativen.....	84
2.4.6 Weiterentwicklungen des Modells.....	85
2.4.6.1 Differenzierung trotz Kostenoptimierung.....	85
2.4.6.2 Porters Modell der Wertschöpfungskette.....	87
2.5 Prozess der Strategieentwicklung.....	87
Klassische Formen der Aufbauorganisation.....	99
3.1 Einleitung.....	102
3.2 Bestimmungsfaktoren der Aufbauorganisation.....	103
3.3 Bestimmt die Struktur den Erfolg eines Unternehmens?.....	104
3.3.1 Alfred D. Chandler: Structure follows Strategy.....	105
3.3.2 Das 7-S-Modell von Peters und Waterman.....	105
3.3.3 Richard D'Aveni: Das Neue 7-S-Modell.....	107
3.4 Grundlagen der klassischen aufbauorganisatorischen Gestaltung.....	110
3.4.1 Die Aufgabe als Ausgangspunkt.....	111
3.4.2 Elemente der Aufgabe.....	112
3.4.3 Aufgabenanalyse.....	113

Inhaltsverzeichnis

3.4.4	Aufgabensynthese.....	115
3.5	Klassische Konzepte der Aufbauorganisation.....	118
3.5.1	Vertikale Betrachtung.....	119
3.5.1.1	Einlinienorganisation.....	120
3.5.1.2	Stab-/Linienorganisation.....	121
3.5.1.3	Mehrlinienorganisation.....	122
3.5.2	Horizontale Betrachtung.....	124
3.5.2.1	Funktionale Organisationsstrukturen.....	124
3.5.2.2	Divisionale Organisationsstrukturen.....	126
3.5.2.3	Gemischte Organisationsstrukturen.....	128
3.5.2.4	Funktionale und divisionale Organisations Strukturen in Banken.....	129
3.5.2.5	Kritik an den eindimensionalen Organisationsstrukturen.....	131
3.5.2.6	Mehrdimensionale Organisationsstrukturen: Matrix- und Tensororganisation.....	131
3.6	Zusammenfassung.....	138
	Konzept des Lean Banking.....	143
4.1	Theoretische Grundlagen.....	147
4.2	Schritte zur Lean Bank.....	153
4.2.1	Marktorientierung des Unternehmens.....	154
4.2.1.1	Differenzierung der Filialsysteme.....	155
4.2.1.2	Entflechtung der Overhead-Funktionen.....	159
4.2.1.3	Profit-Center-Ausrichtung / Outsourcing der Servicefunktionen.....	162
4.2.1.4	Theoretische Grundlagen des Outsourcing.....	163
4.2.1.5	Outsourcing in Banken.....	164
4.2.2	Integrierte Optimierung der Geschäftssysteme.....	170
4.2.2.1	Reduktion der Produktkomplexität.....	170
4.2.2.2	Standardisierung und Automation der Prozesse.....	172
4.2.2.3	Bündelung der Aufgaben.....	174
4.2.2.4	Just-in-Time-Logistik.....	175
4.2.3	Konsequentes Management der Geschäftssystemelemente.....	176
4.2.3.1	Installierung operativer Leistungskennziffern.....	176
4.2.3.2	Konzentration der Verantwortung im Linienmanagement.....	177
4.3	Das Konzept der Management-Holding.....	177
4.4	Allheilmittel Lean Banking?.....	179

5	Neue Institutionenökonomik.....	191
5.1	Märkte und Hierarchien.....	194
5.1.1	Der Markt- die Lösung aller Probleme?.....	194
5.1.2	Information zwecks Koordination.....	194
5.1.3	Vom Vertrag zur Institution.....	196
5.1.3.1	Verträge.....	196
5.1.3.2	Institutionen.....	197
5.2	Die Theorien der Neuen Institutionenökonomik.....	198
5.2.1	Verhaltensannahmen der Akteure.....	198
5.2.2	Property-Rights-Theorie.....	199
5.2.3	Principal-Agent-Theorie.....	201
5.2.4	Transaktionskostentheorie.....	204
5.2.4.1	Transaktionskostencharakteristika.....	207
5.2.4.2	Institutionen und Transaktionskosten.....	210
5.3	Schlussbetrachtung.....	212
6	Entwicklung neuer Wertschöpfungsarchitekturen.....	219
6.1	Notwendigkeit flexibler Organisationsstrukturen.....	221
6.2	Einfluss elektronischer Märkte auf die Organisation.....	222
6.2.1	Was ist Electronic Commerce?.....	222
6.2.2	Electronic Commerce und die Transaktionskosten.....	224
6.3	Fraktale Unternehmen.....	231
6.3.1	Theoretische Grundlagen - von der Ordnung zum Chaos?.....	231
6.3.2	Phänomene fraktaler Strukturen.....	233
6.3.3	Fraktale im Unternehmen.....	233
6.3.4	Ausblick.....	235
6.4	Hybride Koordinationsformen.....	236
6.5	Netzwerkunternehmen.....	239
6.5.1	Arten von Netzwerkunternehmen.....	240
6.5.2	Potenziale netzwerkartiger Unternehmens Strukturen.....	240
6.5.3	Probleme von Netzwerkunternehmen.....	241
6.5.4	Ausblick.....	242
6.6	Virtuelle Unternehmen als eine Form der Netzwerkorganisation.....	243
6.6.1	Begriff des virtuellen Unternehmens.....	243
6.6.2	Ökonomische Potenziale.....	247
6.6.3	Ausblick.....	249

6.7	Wertschöpfungsarchitekturen in der Bankwirtschaft.....	251
6.7.1	Systematisierung innovativer Wertschöpfungsarchitekturen.....	251
6.7.2	Realisierung innovativer Wertschöpfungsarchitekturen in der deutschen Bankenlandschaft.....	253
6.7.3	Kooperation als Paradigma für höhere Produktivität.....	255
6.7.4	Instrumentarium zur Gestaltung neuer Wertschöpfungsarchitekturen.....	256
7	Klassische Ablauforganisation.....	267
7.1	Verfahrens- vs. Produktinnovation.....	269
7.2	Magisches Dreieck der Ablauforganisation.....	271
7.3	Definitionen und Grundsätze der Ablauforganisation.....	273
7.4	Funktionsorientierte Gestaltung von Arbeitsabläufen.....	275
7.5	Das Konzept der Wertschöpfungskette.....	277
7.5.1	Wertschöpfungskette nach Porter.....	277
7.5.2	Neuere Ansätze der Wertschöpfung (Value Shop, Value Network).....	280
8	Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements.....	285
8.1	Systemdenken.....	287
8.2	Charakteristika von Geschäftsprozessen.....	291
8.3	Arten von Geschäftsprozessen.....	293
8.4	Auswirkungen des Geschäftsprozessmanagements.....	294
8.5	Weitere Anwendungsbereiche des Geschäftsprozessmanagements.....	297
8.5.1	Qualitätsmanagement.....	297
8.5.2	Balanced Scorecard.....	298
8.5.3	Management operationeller Risiken.....	299
8.6	Ansätze der Prozessgestaltung.....	300
8.6.1	Empirischer und konzeptioneller Ansatz.....	300
8.6.2	Das Konzept des Business Reengineering.....	301
8.6.2.1	Definition.....	301
8.6.2.2	Paradigmenwechsel bei der Geschäftsprozessgestaltung.....	302
8.6.2.3	Rollen im Business Reengineering.....	305
9	Erhebung und Darstellung von Geschäftsprozessen.....	311
9.1	Identifizierung von Geschäftsprozessen.....	313
9.1.1	Prozesslandschaft und Prozesshierarchien.....	313
9.1.2	Priorisierung von Geschäftsprozessen.....	316
9.1.3	Inhalte einer Prozesserhebung.....	318

9.1.4	Techniken der Prozesserhebung.....	318
9.1.4.1	Dokumentenstudium.....	319
9.1.4.2	Interview.....	319
9.1.4.3	Beobachtung und Multimomentstudie.....	321
9.1.4.4	Fragebogen und Selbstaufschreibung.....	322
9.1.4.5	Laufzettelverfahren.....	322
9.1.4.6	Schätzungen.....	323
9.1.4.7	Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Erhebungstechniken.....	323
9.2	Techniken der Geschäftsprozessdokumentation.....	324
9.2.1	Grafisch-strukturelle Prozessmodelle.....	326
9.2.2	Prozesstabellen.....	327
9.2.3	Brown-Paper-Methode.....	329
9.2.4	ARIS-Methodik.....	330
9.3	Nutzen von Modellierungswerkzeugen.....	332
10	Analyse und Redesign von Geschäftsprozessen.....	337
10.1	Analyse von Geschäftsprozessen.....	339
10.1.1	Analyse der Prozesskomplexität.....	340
10.1.1.1	Anzahl von Prozessvarianten.....	340
10.1.1.2	Relative Häufigkeit von Prozessvarianten.....	341
10.1.1.3	Relative und absolute Häufigkeit einzelner Aufgaben.....	342
10.1.1.4	Weitere Techniken zur Analyse der Prozesskomplexität.....	344
10.1.2	Analyse der Stärken und Schwächen eines Geschäftsprozesses.....	345
10.1.3	Analyse der Prozesskosten.....	346
10.1.3.1	Historische Entwicklung der Gemeinkosten.....	346
10.1.3.2	Herkömmliche Verfahren der Kostenkalkulation.....	347
10.1.3.3	Systematik der Prozesskostenanalyse.....	348
10.1.3.4	Anwendung der Prozesskostenanalyse im Bankbereich.....	349
10.1.3.5	Anwendungsbereiche der Prozesskostenanalyse.....	352
10.2	Techniken des Geschäftsprozessdesigns.....	353
10.2.1	Generelle Ansätze zur Verkürzung von Prozessdurchlaufzeiten.....	354
10.2.2	Six Sigma-ein Konzept zur Produktivitätssteigerung.....	356
10.2.2.1	Grundidee von Six Sigma.....	356
10.2.2.2	Vorgehensmodell von Six Sigma.....	357
10.2.2.3	Einsatzfelder.....	359
10.2.2.4	Aktueller Einsatz von Six Sigma.....	359
10.2.2.5	Erfolgsfaktoren für Six Sigma.....	360

10.2.2.6	Fazit.....	360
10.2.3	Kreativitätstechniken.....	361
10.2.3.1	Brainstorming.....	361
10.2.3.2	MindMapping.....	361
10.2.3.3	Morphologische Analyse.....	362
10.2.4	Nutzwertanalyse zur Bewertung von Varianten.....	364
10.3	IT zur Unterstützung des Prozessmanagements.....	365
11	Projektmanagement.....	373
11.1	Grundlagen des Projektmanagements.....	375
11.1.1	Notwendigkeit von Projektmanagement.....	375
11.1.2	Vertragsformen im Projektgeschäft.....	377
11.2	Projektaufbauorganisation.....	378
11.3	Projektphasen.....	380
11.4	Projektdefinition.....	381
11.4.1	Zielbildungsprozess.....	382
11.4.2	Risikoanalyse.....	386
11.4.3	Projektauftrag.....	387
11.5	Projektplanung.....	388
11.6	Projekt-Set-Up.....	393
11.7	Projektdurchführung und -abschluss.....	395
11.8	Widerstände in der Projektarbeit.....	397
	Stichwortverzeichnis.....	401