

JOURNAL FÜR BETRIEBS- WIRTSCHAFT

5/94

Schriftleiter

Heinrich Stremitzer, Wien
Unter Mitarbeit von
Rudolf Bratschitsch, Innsbruck
Oskar Grün, Wien
Erich Loitlsberger, Wien
Josef Mugler, Wien
Günter Schweiger, Wien
Gerhard Seicht, Wien
Peter Swoboda, Graz
Edgar Topritzhofer, Wien
Karl Vodrazka, Linz

AUS DEM INHALT

- **Peter Heimerl-Wagner / Peter Herbek**: Lean Banking
- **Helmut Ramsauer**: Die Projektrechnung und ihre duale Integration
- **„Journal“-Bibliothek**: Kommentar zum Rechnungslegungsgesetz
- **„Journal“-Bibliothek**: Führungsinformationssysteme
- **Aus der betriebswirtschaftlichen Forschungsarbeit**
- **Universitätsnachrichten**

LINDE / WIEN

Lean Banking

Perspektiven der strukturellen Entwicklung großer Universalbanken vor dem Hintergrund des Kontingenzansatzes*)

von Peter Heimerl-Wagner und Peter Herbek**)

1. Einleitung: Zum Lean-Konzept

1.1. Problemstellung

In dem Maße, in dem der Begriff „lean“ in die Alltagssprache von Führungskräften einzieht, verstärkt sich die Verwirrung über die dahinterliegenden Inhalte ebenso wie das Kritikpotential, „lean“ sei lediglich ein neues Etikett für alte Forderungen wie Rationalisierung, Kostensenkung und Ertragssteigerung.¹⁾ Ein Anliegen dieses Beitrags liegt in der Verdeutlichung des Lean-Konzepts als grundsätzliche Denkhaltung, die sich nicht auf einzelne betriebswirtschaftliche oder soziale Aspekte reduzieren läßt, sondern auf permanente Verbesserung der Organisation zielt. Vor diesem Hintergrund erscheinen bewährte Instrumentarien der Verhaltensbeeinflussung in Organisationen wie beispielsweise Controlling, Personalentwicklung, Verbesserungen der Ablauf- und Arbeitsorganisation, die gezielte Handhabung der Organisationskultur aber auch strategische und strukturelle Veränderungen in einem neuen Kontext. Veränderungen von Organisationen in Richtung Lean Management können sich nicht auf operative Aspekte beschränken, sondern bedürfen strategischer und organisationsstruktureller Rahmenbedingungen. Diese Rahmenbedingungen stellen gleichsam den Transmissionsriemen zwischen der grundsätzlichen Denkhaltung des Lean Managements und den Veränderungen in den operativen Aspekten dar. Dieser Beitrag stellt die organisationsstrukturellen Implikationen des Lean-Management-Konzepts in den Mittelpunkt: Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Konzept für die vertikale und horizontale Kompetenzverteilung in Organisationen? Dabei werden kontingenztheoretische Überlegungen zugrunde gelegt: Formale Strukturen in Organisationen sind in Abhängigkeit von der Umweltsituation zu diskutieren. Treten gravierende Umweltveränderungen auf (vgl. Abschnitt 2.1), sind Strukturen ein möglicher Ansatzpunkt der Anpassung.

Ausgehend von einer einleitenden Zusammenfassung des Lean-Management-Konzepts und dessen organisationsstrukturellen Konsequenzen wird in Abschnitt 2. eine Analyse der bestehenden Strukturkonzepte großer österreichischer Universalbanken vorgenommen. In Abschnitt 3. wird ein alternatives Strukturkon-

*) Eine Langfassung dieses Beitrages ist in Müller, M. (Hrsg.): *Lean Leasing*, Wien 1994, enthalten. Die vorliegende Veröffentlichung erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Wirtschaftsverlages Ueberreuter, Wien.

***) Dr. Peter Heimerl-Wagner, Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung von Personalwesen, Führung und Organisation, A-1090 Wien, Augasse 2—6

Dr. Peter Herbek, geschäftsführender Gesellschafter der WBG — Betriebs-Wirtschaftsberatungsgesellschaft, A-1030 Wien, Landstraßer Hauptstraße 1/2/21

1) Exemplarisch für dieses Alltagsverständnis: „Der Standard“ vom 29. 9. 1993, S. 12: „Banken mit Lean Management auf Diät“, *Pauli* 1993, S. 434.

zept für Großbanken vorgestellt, das den strukturellen Implikationen des Lean-Management-Konzeptes weitgehend entsprechen soll.

1.2. Grundprinzipien des Lean-Management-Konzeptes

Worin unterscheidet sich das Konzept des Lean-Managements von bekannten angloamerikanischen und europäischen Managementkonzepten? Eine bloße Übersetzung des Begriffes vor dem Hintergrund eines mechanistischen Organisationsverständnisses wird dem Konzept nicht gerecht, sondern verführt zu einer Verkürzung des Konzeptes auf traditionelle Kostensenkungsinstrumentarien. Daher erscheint es uns wesentlich, die strukturellen Aspekte vor dem Hintergrund des Gesamtkonzeptes des Lean Managements zu betrachten, das im folgenden in Form von drei Grundprinzipien zusammengefaßt wird. Diese Grundprinzipien implizieren ein Organisationsbild, das durch teilautonomes Lernen und Veränderungen geprägt ist und damit in einem Gegensatz zum traditionellen mechanistischen Organisationsverständnis zu sehen ist.

Grundprinzip 1: Konzentration auf den Primärprozeß

Als Bezugspunkt organisationalen Handelns wird im Lean-Management-Konzept der eigentliche Leistungserstellungsprozeß, also die Anbahnung, Abwicklung und Nachbetreuung der Aufträge des Kunden gesehen. Im Kreditbereich einer Bank umfaßt somit beispielsweise ein Primärprozeß das Zustandekommen des Kreditantrags bis zur Auszahlung des Geldes und schließlich der Überwachung der vereinbarungsgemäßen Rückzahlung.²⁾ Diese Primärprozesse werden von Sekundärprozessen, diese wiederum von Tertiärprozessen unterstützt.³⁾ Mit „sekundär“ werden alle Prozesse bezeichnet, die der unmittelbaren Versorgung der Primärprozesse dienen. Beispiele für Sekundärprozesse sind die Buchhaltung, die Personalentwicklung u. a. m. Tertiärprozesse schließlich unterstützen mittelbar die Leistungserbringung. Im Bankgeschäft sind dies strategische Planung, interne Revision, Controlling, Bilanzierung etc. Im Zuge einer mechanistischen „Gestaltung“ der Organisation traten die sekundären und tertiären Prozesse zunehmend in den Vordergrund. Totale Steuerungsansprüche bedeuten den Ausbau der Instrumentarien dieser Prozesse. Im Lean Management-Konzept sollen nun unterstützende Aktivitäten auf ein Minimum „abgespeckt“ werden. Die Primärprozeßorientierung ist mit einer funktionsorientierten Aufsplitterung des Primärprozesses grundsätzlich schwierig vereinbar. In den Dienstleistungsbranchen kommt der Primärprozeßorientierung eine erhöhte Bedeutung zu, da die „Leistung“ nicht mittelbar in Form eines Produktes erbracht wird, sondern (meist) unmittelbarer „Dienst“ am Kunden ist. Interessiert Sie als Patient die berufsgruppenorientierte Leitungsstruktur eines (öffentlichen) Krankenhauses?

Grundprinzip 2:

Kontinuierliche Verbesserung der Effizienz und Effektivität

Permanente Verbesserung der organisationalen Effektivität und Effizienz ist als das zweite zentrale Element des Lean-Management-Konzeptes zu sehen. Ver-

²⁾ Vgl. Porter 1986.

³⁾ Biehal 1993, S. 29 ff.

änderung wird somit eher zur Regel denn zur Ausnahme. Fehler stellen nicht den Anlaß für Schuldzuweisungen dar, sondern Ausgangspunkte für Verbesserungen. Eine derartige Kultur kann durch strukturelle Maßnahmen allein keinesfalls induziert werden. Formale Strukturen können eine veränderungsfreundliche Kultur bestenfalls begünstigen, indem sie stabile und transparente Rahmenbedingungen für ein prozeßorientiertes Qualitätsmanagement bereitstellen. Der Anspruch kontinuierlicher Verbesserung der Effektivität (= Wirksamkeit der Leistungen bei der Erfüllung der Bedürfnisse der internen und externen Kunden) setzt Informationssysteme voraus, die ein promptes Feedback über Erfolg und Mißerfolg am „Markt“ ermöglichen. Im Idealfall steht jedem primären Teilprozeß der Leistungserbringung ein rücklaufender Informationsfluß gegenüber. Erst dadurch kann dem Anspruch der permanenten Effektivitätsverbesserung Rechnung getragen werden. Das Lean-Management-Konzept beinhaltet auch — aber nicht nur — die Zielsetzung der Maximierung des Output-Input-Verhältnisses (Effizienz). Permanente Unternehmensentwicklung schließt ablauforganisatorische Vereinfachungen ebenso ein wie die Etablierung leistungsfähiger Management-Informationssysteme. Das „International Motor Vehicle Program“ des Massachusetts Institute of Technology⁴⁾ liefert eindrucksvolle Daten zu Produktivitätssteigerungen in schlanken Organisationen. Mit dem Prinzip der Effizienzorientierung grenzt sich das Lean-Management-Konzept von inhaltlich in Teilbereichen ähnlichen älteren Konzeptionen ab, die entsprechend der „Glücklichen-Kuh-Hypothese“⁵⁾ primär auf eine Humanisierung der Arbeitswelt zielen. Lean-Management läßt sich somit eindeutig als kapitalseitiger Ansatz bezeichnen. Mitarbeiterorientierung und Humanisierung haben in diesem Zusammenhang nicht Ziel-, sondern Mittelcharakter.⁶⁾ Dennoch sind Mitarbeiter in einer „schlanken Organisation“ nicht bloß ein Kostenfaktor, sondern auch Träger des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Partizipation an diesem Prozeß findet daher als notwendige Implikation der Forderung nach umfassender kontinuierlicher Entwicklung statt. Damit soll auch verdeutlicht sein, daß Partizipation bei der Gestaltung der Organisationssysteme nicht eine (Selbst-)Entmachtung des Managements bedeutet, sondern eine Konzentration auf die Erfüllung der wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen und das Setzen von Rahmenbedingungen für derivative Entscheidungen der Mitarbeiter. Partizipation der operativen Einheiten an Entscheidungs- und Veränderungsprozessen bedeutet dementsprechend eine Reduktion der hierarchischen Kontrolle auf die Einhaltung vereinbarter Rahmenbedingungen, der erzielten Ergebnisse und damit den Ausbau der Selbstkoordination. Dazu bedarf es alternativer Instrumente der Gesamtkoordination wie beispielsweise leistungsfähiger Controllingsysteme und verstärkter Arbeit an der trotz aller Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen gemeinsamen Identität der Organisation. Dies ist in engem Zusammenhang mit der Teamorientierung zu sehen: Der Grundsatz der Teamorientierung ist aus struktureller Sicht nicht auf arbeitsorganisatorische Fragen beschränkt. Mit einer teamartigen Vernetzung der Hierarchie etwa im Sinne des Modells der überlappenden Entscheidungsteams (Linking-Pin-Modell)⁷⁾ können das Partizipationsprinzip verankert und der vertikale Informationsfluß in beide Richtungen gefördert werden. Der/n Ebene(n) des Mittelmanagements kommt darin eine Delegiertenrolle in abteilungsübergreifenden Abstimmungsprozessen zu. Empirische Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung solcher

⁴⁾ Zusammengefaßt und illustriert in *Womack/Jones/ Roos* 1991.

⁵⁾ Zur Hypothese, daß „glückliche Kühe mehr Milch geben“ vgl. von *Rosenstiel* 1981.

⁶⁾ Zu *Strunz* 1993.

⁷⁾ *Likert* 1961.

bereichs- und hierarchieübergreifender Gruppen als Koordinationsinstrument in Holdingstrukturen.⁸⁾ So stufen nahezu 90% der untersuchten Konzerne dieses Instrument als „wichtig“ ein. Um möglichst alle Organisationsmitglieder zu Trägern der permanenten Verbesserungsprozesse machen zu können, sind entsprechende Personalentwicklungskonzepte vorzusehen:⁹⁾

- Permanenter fachlicher Informationsaustausch
- Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung vom „Produktverkäufer“ zum „Kundenbetreuer“: Es ist davon auszugehen, daß zur Schaffung eines stabilen Vertrauensverhältnisses zwischen Kunden und Betreuer das Training auf Verhaltensebene um die Einstellungsebene zu ergänzen ist.
- Dezentralisierung und Partizipation an Entscheidungs- und Veränderungsprozessen setzen soziale Kompetenzen aller Beteiligter voraus, deren Förderung bislang häufig dem Management(nachwuchs) vorbehalten war.¹⁰⁾
- Insbesondere die Anforderungen an das Mittelmanagement verschieben sich von Koordinationsleistungen zur Handhabung von Veränderungsprozessen („Change-Manager“): Moderations- und Entscheidungsfindungstechniken sowie Konfliktmanagement sind nur einige Schlagworte in diesem Zusammenhang.¹¹⁾
- Schließlich ist die Abkehr vom hierarchischen Denken durch die Schaffung alternativer Karrierepfade zu unterstützen. Führungskräfte sind Spezialisten in bezug auf die Wertigkeit gleichzustellen. Als Ziel läßt sich in diesem Zusammenhang die Entkoppelung von Karriere und Hierarchie formulieren, das z. B. in Form paralleler Fach- und Führungslaufbahnen umgesetzt werden kann.¹²⁾

Grundprinzip 3: Umweltorientierung

In einer Öffnung der Organisation nach außen — primär gegenüber Lieferanten und Kunden, aber auch im Hinblick auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung — sehen Glasl/Lievegoed¹³⁾ ein Hauptmerkmal des Lean-Management-Konzepts. Die Beziehung zum Kunden erhält durch das Lean-Banking-Konzept neue Qualitäten: Die Kundenbeziehung gilt nicht lediglich als Quelle für notwendige Umsätze und Erträge, sondern auch als Innovationsquelle.¹⁴⁾ Voraussetzung für eine innovationsorientierte Nutzung der Kundenbeziehungen ist ein verändertes Kundenbild: An die Stelle von „Verhandlungen“ tritt das Prinzip „gemeinsame Beratung“, die Ziele der Beziehung liegen in einer „Zusammenarbeit“ statt im Finden von Kompromissen.¹⁵⁾ Eine langfristige Kundenbeziehung auf einer stabilen Vertrauensbasis gibt der Organisation die Chance, auf Kundenbedürfnisse in Form alternativer Produkte, Produktbündel und Vertriebsformen zu reagieren. Die im Rahmen des Lean-Banking-Konzeptes anzustrebende Flexibilisierung der Leistungspalette und deren Ausweitung um zusätzliche Servicefunktionen in bezug auf die jeweiligen Kunden(gruppen)bedürfnisse stellen neue Anforderungen an das

⁸⁾ Bühner 1991, S. 144.

⁹⁾ Gogoll 1994, Hofer/Widl 1994.

¹⁰⁾ Hofer/Widl 1994.

¹¹⁾ Glasl/Lievegoed 1993, S. 121.

¹²⁾ Vgl. Domsch 1991, Heimerl-Wagner 1994, Hofer/Widl 1994.

¹³⁾ 1993.

¹⁴⁾ Biehal 1993, S. 50 ff.

¹⁵⁾ Glasl/Lievegoed 1993, S. 37.

Management. Marktnahe Einheiten anstelle zentraler Stäbe sollten über die fachliche und organisatorische Kompetenz verfügen, Innovationen zu entwickeln, einzusetzen, zu evaluieren und zu kommunizieren.

1.3. Kritische Relativierung des Lean-Ansatzes

Trotz der häufig erwähnten Qualitäten des Lean-Konzeptes sind — insbesondere aus wissenschaftlicher Sicht — einige kritische Anmerkungen festzuhalten. Ziel des Aufzeigens kritischer Aspekte des Lean-Konzeptes ist vor allem, spätere Ernüchterungen zu vermeiden, die zu einer vorschnellen Popularitätsumkehr führen könnten, der auch die erwähnten Qualitäten des Konzeptes zum Opfer fallen könnten. Die folgenden Punkte sind bewußt allgemein gehalten, um die grundsätzliche Branchenunabhängigkeit der Gedanken zu dokumentieren.

Wissenschaftlicher Neuigkeitswert

Aus der Sicht der Organisations- und Managementforschung stößt man bei den einzelnen Komponenten des Gesamtkonzeptes meist auf Bekanntes: Betonung der Gruppenarbeit bei komplexen und innovatorischen Problemstellungen¹⁶⁾, Bedeutung des Komplexen Organisationskultur zur Handhabung von Organisationen¹⁷⁾, flache Hierarchien¹⁸⁾, um nur einige Aspekte zu nennen. In bezug auf die strukturellen Implikationen sind die kontingenztheoretischen Forschungsergebnisse¹⁹⁾ in besonderem Maße von Bedeutung. So ist zusammenfassend wohl festzustellen, daß der wissenschaftliche Neuigkeitswert in der Betonung bestimmter Grundgedanken zu sehen ist, um die sich jedoch bekannte und bewährte Forschungsergebnisse und Konzeptionen sammeln „verpacken“ und „verkaufen“ lassen. Der Neuigkeitswert des Lean-Konzeptes liegt aus unserer Sicht vor allem im Anspruch der Integration dieser Elemente und der Handhabung der darin enthaltenen Widersprüche. Eine theoretisch fundierte Zusammenführung des Lean-Konzeptes mit bekannten angloamerikanischen und europäischen Forschungsergebnissen eröffnet nicht nur der Organisationsforschung neue Perspektiven, sondern kommt auch den Bemühungen um eine kulturadäquate Transplantation des in seinen Wurzeln japanischen Gedankengutes entgegen.²⁰⁾ Als Voraussetzung für eine solche Zusammenführung ist jedoch eine Verankerung des Gedankengebäudes in der Organisationstheorie zu sehen.

Theoretische Anbindung

„Lean“ ist bislang überwiegend auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation verankert. Eine theoretische Anbindung an die Organisationstheorie erscheint jedoch in dem Maße erforderlich, in dem sich zumindest einige Eckpfeiler als branchenneutral, kulturunabhängig und vor allem organisationsumfassend herausstellen. Die Anbindung des Lean-Konzeptes an aktuelle Theoriegebäude der Organisationsforschung wurde bislang jedoch kaum thematisiert. Der vorliegende Beitrag basiert weitgehend auf den Forschungsergebnissen der kontingenztheoretischen For-

¹⁶⁾ Exemplarisch: *Coch/French* 1948, *Vroom/Yetton* 1973, *Hackman/Morris* 1975, von *Rosenstiel* 1978, *Sader* 1976.

¹⁷⁾ Z. B. *Kasper* 1987, *Neuberger/Kompa* 1987.

¹⁸⁾ *Peters* 1993.

¹⁹⁾ Zusammenfassend *Kieser/Kubicek* 1983.

²⁰⁾ Zur Vernachlässigung kultureller Unterschiede in der MIT-Studie: *Kieser* 1992, S. 15 ff.

schung, da diese in bezug auf strukturelle Implikationen in besonderem Maße anschlussfähig sind. Als umfassendes Theoriegebäude bietet sich jedoch die neuere Systemtheorie²¹⁾ mit ihren Erklärungsansätzen in bezug auf die „Eigensinnigkeit“ sozialer Systeme und den Wandel in und von Organisationen an. Von Bedeutung ist die theoretische Fundierung insbesondere in bezug auf die Frage nach den Beeinflussungsmöglichkeiten organisationalen Handelns bzw. Verhaltens.

Gefahr der Manipulation und des tendenziellen Totalitarismus

Auch aus Mitarbeitersicht sind mit einer unreflektierten Anwendung des Lean-Konzepts Gefahren verbunden: Während im Rahmen der „klassischen“ Motivationstheorien noch die unmittelbare Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter(gruppe) im Vordergrund steht, sind im Lean-Konzept auch Komponenten enthalten, die auf mittelbare Verhaltensbeeinflussung abzielen (z. B. Leistungsfeedbacksysteme²²⁾) und sich damit einer Reflexionsmöglichkeit seitens der Mitarbeiter weitgehend entziehen.²³⁾ Insofern ist auf die Kritikpunkte an einer funktionalistisch-instrumentellen Sichtweise der Organisationskultur und in der Folge am symbolischen Management zu verweisen, die den Aspekt des tendenziellen Totalitarismus ansprechen.²⁴⁾ Vor dem Hintergrund der Manipulationsgefahr, die mit den Instrumenten der Organisationskultur als Steuerungsinstrument verbunden sind und der erwähnten permanenten Effektivitäts- und Effizienzorientierung kann sich das Lean-Konzept aus Mitarbeitersicht durchaus als „Wolf im Schafspelz“ erweisen; es sei denn, diese Gefahren werden vor allen Beteiligten zumindest offengelegt.

Enge Kopplung in komplexen Systemen als Risikofaktor

Enge Kopplung bedeutet, daß es zwischen zwei miteinander verbundenen Teilen eines Systems kein Spiel, keine Pufferzone oder Elastizität gibt.²⁵⁾ Enge Kopplung ist in linearen Systemen angemessen, nicht jedoch in komplexen Systemen, wie sie Organisationen darstellen. Dieser kritische Gedanke setzt direkt am Postulat der permanenten Verbesserung der Effizienzorientierung und dabei in erster Linie auf Prozeßebene an. Eine enge Kopplung betrieblicher Abläufe bedeutet eine Beseitigung der organisatorischen Puffer an Zeit, Information und Material, die die Störungsanfälligkeit der Organisation massiv erhöhen kann. Um es metaphorisch auszudrücken: Was (innerhalb des Lean-Konzeptes) garantiert, daß die schlanke Organisation nicht schließlich anorektisch wird? Reichen dabei eine „Entkopplung“ der hierarchischen Strukturen und die „Schlupfpotentiale“ in den Humanressourcen aus?²⁶⁾ Der Grundsatz permanenter Effizienzorientierung stößt auf Prozeßebene offensichtlich an Grenzen, auf die die betriebliche Praxis bereits in Ansätzen reagiert. So werden beispielsweise in Japan Lockerungen des „Just-in-time“-Zulieferprinzips festgestellt.²⁷⁾

²¹⁾ Luhmann 1984, Kasper 1990.

²²⁾ Exemplarisch: Karner 1993.

²³⁾ Sandner 1988, S. 48 ff.

²⁴⁾ Sandner 1988, S. 54.

²⁵⁾ Perrow 1987, S. 131 ff.

²⁶⁾ Krafcik 1988, S. 45., Heimerl-Wagner 1994

²⁷⁾ Kieser 1992, S. 25.

Keine Krisen, keine Chancen?

Der fünfte Punkt dieser wohl kaum erschöpfenden Auflistung setzt direkt am Postulat der permanenten Verbesserung von Effizienz und Effektivität an. Damit ist möglicherweise die Gefahr verbunden, grundlegende — und meist von krisenhaften Erscheinungen begleitete — Veränderungen zu übersehen. Der Aspekt der Krise als Chance zu qualitativem Wachstum eines sozialen Systems würde somit verlorengehen.²⁸⁾ Kurz: Kann eine Organisation, die gelernt hat, sich in kleinen Schritten zu verbessern, noch große Schritte setzen? Oder bedingt grundlegender Wandel grundlegende Beständigkeit? Diese Fragen können aus heutiger Sicht nur unzureichend beantwortet werden. Dennoch ergibt sich aus unserer Sicht darin ein Feld zukünftiger empirischer Forschungen, die z. B. den Umgang mit Flops in schlanken Organisationen zum Gegenstand haben.

Die schlanke Organisation als Maschine?

Schließlich ist auf einen Aspekt hinzuweisen, der jedoch keine direkte Kritik am Lean-Ansatz darstellt — eher wohl an einem verkürzten Verständnis des Konzeptes als Rationalisierungsprogramm. Es ist noch immer verführerisch, Organisationen mit Maschinen zu vergleichen, da dies den Ängsten und den daraus entstehenden Machbarkeitswünschen des Managements entgegenkommt. Organisationen als Maschinen haben einen bestimmten Input, die Produktionsfaktoren, auf möglichst effiziente Weise in einen bestimmten Output, die Produkte und Leistungen, zu transformieren. Das Bild der plan- und lenkbaren Organisationsmaschine, die bei entsprechend qualitätsvoller Konstruktion dauerhaft funktioniert, ist jedoch nur unter bestimmten Bedingungen aufrechtzuerhalten, die meist nicht bzw. unzureichend erfüllt sind:²⁹⁾

- „(a) Die organisationalen Aufgaben müssen klar vorhersehbar sein.
- (b) Die Umwelt muß stabil genug sein, um sicherzustellen, daß die hergestellten Produkte marktgeeignet sind.
- (c) Die Produkte müssen standardisierbar sein.
- (d) Präzision muß an erster Stelle stehen.
- (e) Die menschlichen ‚Maschinen‘-Teile müssen sich in der vorgesehenen Weise verhalten.“

Auch wenn die ursprünglichen Studienobjekte (Automobilfabriken) Maschinen herstellen, sollten jene nicht damit identifiziert werden. Wie gezeigt wurde, baut die schlanke Organisation vielmehr auf Lern- und Selbstorganisationspotentiale innerhalb bestimmter strategischer und struktureller Rahmenbedingungen. Ein Anspruch, der an eine „Organisationsmaschine“ nicht gestellt werden kann.

1.4. Strukturelle Implikationen aus dem Lean-Management-Konzept

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Förderung einer innovativen, umwelt- und primärprozeßorientierten Organisationskultur stellt sich die Frage, wie diese Grundprinzipien in strukturelle Veränderungskonzepte umgesetzt werden

²⁸⁾ Lievegoed 1976.

²⁹⁾ Morgan 1986, S. 34; Kasper 1993, S. 66 ff.

können. Dazu werden in der Folge fünf strukturelle Gestaltungsprinzipien des Lean-Managements dargestellt. Diese Strukturprinzipien bilden zum einen die Grundlage für die Beurteilung bestehender Organisationskonzepte im Bankbereich, zum anderen die allgemeine Basis für das in Abschnitt 3. vorgestellte Lean-Banking-Konzept. Die Strukturprinzipien sind — wie die genannten Grundprinzipien — nicht voneinander isoliert zu sehen, sondern bilden Pfeiler eines Gesamtkonzepts.

Strukturprinzip 1: Eigenverantwortlichkeit der operativen Einheiten

Aus den bisherigen Überlegungen folgt, daß die Verantwortung für die Primär- und Sekundärprozesse auf eigenverantwortliche operative Einheiten übergeht.³⁰⁾ Die Unternehmensspitze beschränkt sich auf Tertiärprozesse wie beispielsweise die strategische Planung und Gesamtkoordination der operativen Einheiten und legt damit den Rahmen deren Autonomie fest. Die zentrale Aufgabe der Organisationsspitze liegt in der Erarbeitung einer Corporate Strategy: Domänenwahl, Definition strategischer Geschäftsfelder und Grundsatzentscheidungen über Forcierung, Erhaltung und Desinvestition einzelner Geschäftsbereiche. Seitens der kontingenztheoretischen Organisationsforschung³¹⁾ wird darauf hingewiesen, daß Dezentralisierung der Entscheidungskompetenz insbesondere in konkurrenzintensiven Situationen — wie dies im Bankensektor heute der Fall ist — ein angemessener Strukturierungsgrundsatz ist. Der Schwerpunkt liegt hier auf der damit verbundenen Vereinfachung des vertikalen Informations- und Innovationsflusses. Dem Mittelmanagement kommen in einer dezentralen Struktur neue Aufgaben zu: Zum einen ist es verstärkt in die Marktfunktion zu integrieren, zum anderen übernimmt es im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse die Funktionen organisationsinterner Change-Agents der Organisationsentwicklung.³²⁾ Eine Abflachung der Hierarchie bedingt eine Erweiterung der Führungsspanne bis zu den Grenzen der Überschaubarkeit. Dieser Umstand macht eine Größenbeschränkung der operativen Einheiten zweckmäßig (siehe Strukturprinzip 4).

Strukturprinzip 2: Professionalisierung der Sekundärfunktionen

In traditionellen, zentralistischen Strukturformen werden Stäbe und andere sekundäre Einheiten häufig eher als informeller Machtfaktor denn als Unterstützer des Linienmanagements erlebt. Die Verlagerung von Aufgaben und Kompetenzen in den Stabsbereich ist mit den Grundprinzipien des Lean Managements kaum vereinbar, da diese einen erhöhten Abstimmungsbedarf sowie nicht selten eine Demotivation des Linienmanagements zur Folge hat. Mit der Konzentration auf die Primärprozesse sind Stäbe als Träger der Sekundärprozesse zu sehen. Stäbe sind also interne Dienstleister. Dies führt — in Verbindung mit dem Eigenverantwortlichkeitsprinzip — zum Gedanken der Professionalisierung der Stabs- bzw. Sekundärfunktionen. Die verursachungsadäquate Kostenbelastung der strategischen und operativen Einheiten bei Inanspruchnahme der Leistungen der Stäbe bildet ein innerorganisatorisches Selbstregulierungsprinzip in Hinblick auf die Effizienzorientierung der Gesamtorganisation. Die Sekundäreinheiten werden mit diesem Grund-

³⁰⁾ Glas/Lievegoed 1993, S. 125 f.

³¹⁾ Khandwalla 1975.

³²⁾ Glas/Lievegoed 1993, S. 126.

³³⁾ Kieser/Kubicek 1983, S. 307.

satz angehalten, Effektivität und Effizienz der angebotenen Dienstleistungen auf die Bedürfnisse der internen Kunden abzustimmen. Auf die praktischen Konsequenzen dieses Prinzips kommen wir in Abschnitt 3. zurück.

Strukturprinzip 3: Objektprinzip und kundenorientierte Strukturen

Die Forderung nach objekt- bzw. kundenorientierten Aufgabenabgrenzungen läßt sich unmittelbar aus dem Grundprinzip der Umweltorientierung ableiten. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Strukturprinzipien zeigen sich u. a. darin, daß autonome operative Einheiten nahezu zwangsläufig mit einer objektbezogenen Organisationsstruktur verbunden sind. Nur in einer Spartenstruktur kann eine operative Organisationseinheit das für die Grundprinzipien erforderliche Zusammenhangs-Know-how erwerben und verarbeiten. Diese Forderung entspricht den Ergebnissen kontingenztheoretischer Forschungen³³⁾, die darauf hinweisen, daß Spartenstrukturen in konkurrenzintensiven Umwelten leistungsfähiger sind als funktional spezialisierte Organisationen. Die entscheidende strukturelle Grundlage der schlanken Bankorganisation liegt in der Dezentralisierung der Verkaufsfunktion. Hohe Marktreakibilität läßt sich durch die strukturelle Bündelung von Kunden- und Produktkompetenz sowie gegebenenfalls Servicefunktionen in einer Entscheidungseinheit³⁴⁾ unterstützen. Eine derartige grundsätzliche Ausrichtung auf den Markt ist durch ein entsprechendes Nahtstellenmanagement auf operativer Ebene zu unterstützen. Kundenmanager übernehmen darin die Pflege der Kundenbeziehungen sowie die Informationsgenerierung für einen kontinuierlichen Austausch- und Lernprozeß der Organisation.³⁵⁾

Strukturprinzip 4:

Flache Hierarchien und Überschaubarkeit der Organisationseinheiten

Diese Forderung ist u. a. durch den Grundsatz der kontinuierlichen Verbesserung motiviert. Flache Hierarchien³⁶⁾ fördern die Systemtransparenz und — in Verbindung mit Strukturprinzip 1 (Eigenverantwortlichkeit der operativen Einheiten) — die Möglichkeiten, Systemverbesserungen eigenverantwortlich konzipieren und umsetzen zu können. Vor allem in bezug auf größere Organisationen mit bürokratischen Traditionen wird mit Lean-Management auch das Prinzip der flachen Hierarchien verbunden. Die Forderung einer Abflachung der Hierarchie zielt auf

- eine Annäherung der Leitungsorgane an die Primärprozesse,
- eine Verbesserung der Kommunikation und eine Verkürzung der Entscheidungsprozesse,
- eine quantitative Reduktion des Mittelmanagements und
- eine Aufwertung des verbleibenden Mittelmanagements.

Anhand des Prinzips der flachen Hierarchien wird deutlich, daß die fünf hier angeführten strukturellen Aspekte des Lean-Managements nicht voneinander zu trennen sind. Würde man dieses Strukturprinzip aus dem integrierten Konzept des Lean-Managements herauslösen, wäre seine Anwendung mit Gefahren verbunden. Eine Ausdehnung der Führungsspanne in bürokratischen Organisationen kann bei

³⁴⁾ Gaitanides/Westphal/Wiegels 1991, Klee 1991, S. 390.

³⁵⁾ Brugger/Donnenberg 1992.

³⁶⁾ Peters 1993.

Nichtberücksichtigung der anderen Aspekte des Lean-Konzeptes wie beispielsweise Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und Teamorientierung zu einem strukturellen Kollaps führen. Doch auch bei Ausbau der Selbst- und Teamkoordination und der anderen Aspekte des Lean-Managements können im Bereich der unmittelbaren Führungsfunktionen höhere Belastungen für die verbleibenden Managementebenen entstehen. Die daraus abgeleitete Forderung nach überschaubaren Organisationseinheiten zielt auf die „Schlank-Haltung“ der Gesamtorganisation. Parkinson'sche³⁷⁾ Aufblähungstendenzen können über Grössenbeschränkungen behindert werden. Dies bedeutet für die einzelne Einheit eine Wachstumsbegrenzung, für die Gesamtorganisation jedoch ein Wachstumspotential: Würde eine Einheit die festgelegte Größengrenze überschreiten, so wird eine Teilung in zwei autonome Einheiten vorgenommen. Die Größengrenzen sind im einzelnen auf die Aufgabenkomplexität der Einheiten abzustimmen. In Hinblick auf die Personalentwicklung bieten sich damit für qualifizierte Mitarbeiter neue Karrierechancen, ohne am Sessel des eigenen Vorgesetzten sägen zu müssen.

Strukturprinzip 5: Dezentrale Erfolgszuordnung

Schließlich erfordert ein Funktionieren dieses schlanken Strukturkonzeptes möglichst unmittelbares Feedback über Erfolg und Mißerfolg. In bezug auf die Effektivität der operativen Einheiten am Markt wird dies durch den unmittelbaren Kontakt zu den Kunden gewährleistet. In bezug auf die Effizienz der Leistungserstellung bedarf es der Etablierung entsprechender Managementinformationssysteme. In der Folge ist auch über die Verfügungsmacht über den erzielten Erfolg zu diskutieren: Je größer die Autonomie der operativen Einheit über den von ihr erzielten wirtschaftlichen Erfolg ist, umso nachhaltiger wird das Lean-Konzept verankert, umso größer ist andererseits die Gefahr einer strategisch ungewollten Verselbständigung der operativen Einheiten.

2. Zur Ausgangssituation österreichischer Großbanken

2.1. Strategische Rahmenbedingungen

Die österreichische Bankenlandschaft befindet sich nach Jahren der Kontinuität in einer Umbruchphase.

- Produktdifferenzierungen werden infolge der ähnlichen technologischen Ausgangssituation der Mitbewerber immer schwieriger. Gelingt dennoch die Entwicklung eines erfolgreichen neuen Produkts, ist der Vorsprung gegenüber der Konkurrenz meist von kurzer Dauer.
- Um das weitgehend ausgeschöpfte Marktpotential wird mangels produktpolitischer Möglichkeiten auf der Ebene der Distributions- und der Preispolitik gekämpft. In der Folge entwickelte sich in den vergangenen Jahrzehnten ein Verdrängungswettbewerb um Marktanteile und eine Aufblähung der Filialnetze bei einer mittelfristigen Verringerung der Zinsspanne. Diese Entwicklung kehrt sich in den letzten Jahren in Form von Konzentrationstendenzen um.
- Infolge des verschärften Wettbewerbs ist die Marktmacht von den Verkäufern auf die Kunden übergegangen. In der Folge verliert die Kundentreue zur Hausbank an Intensität.³⁸⁾

³⁷⁾ Parkinson 1992.

³⁸⁾ Klee 1991, S. 386.

- Die Reduzierung von Markteintrittsbarrieren in Westeuropa und die Öffnung des europäischen Ostens erfordern zunehmende internationale Kompetenz. In den vergangenen Jahren stehen dieser Anforderung schmerzliche Verluste einiger großer österreichischer Institute im Auslandsgeschäft gegenüber.

Die Folgen dieser Entwicklung sind in den meisten Instituten in Form mittelfristig rückläufiger Erträge spürbar und zwingen die Organisationen zu grundlegenden Veränderungen. Vor diesem Hintergrund ist in den letzten Jahren eine zunehmende Dynamisierung der jahrzehntlang als stabil geltenden Branche festzustellen. Zwei Entwicklungstendenzen sind in bezug auf die strukturellen Aspekte des Lean-Banking-Konzepts von besonderem Interesse:

Tendenz von der Produkt- zur Kundenorientierung

Mangelnde produktspezifische Differenzierungsmöglichkeiten und eine verschärfte Konkurrenzsituation machen eine möglichst intensive Bindung des Kunden an die Organisation erforderlich. Dieser Umstand führte in den vergangenen Jahren zu einem Trend von der Produkt- zur Kundenorientierung. Vorerst beschränken sich die Veränderungen jedoch weitgehend auf die operative Ebene: Im direkten Kundenkontakt werden die Beziehungen zwischen Berater und Kunden intensiviert, produktspezifische Beratungskompetenz wird über Personalentwicklungsmaßnahmen durch soziale Kompetenzen ergänzt. Parallel dazu werden die Abläufe und die Strukturen an der Basis zunehmend kundengerecht gestaltet: Die traditionelle Schalterorganisation wird beispielsweise durch die Kundencenterlösung mit dezentraler Geldversorgung abgelöst, die die Abwicklung aller Routinegeschäfte vor Ort durch einen Berater ermöglicht. Es ist zu erwarten, daß diese Entwicklung die operativen, marktnahen Einheiten für das Lean-Konzept in besonderem Maße „anschlußfähig“ macht. Dieser Entwicklungstendenz an der Basis wird jedoch — wie in Abschnitt 2.2. gezeigt wird — an der Organisationsspitze nicht oder nur in Ansätzen entsprochen. Dort herrschen beim Großteil der österreichischen Institute weiterhin Produktorientierung und Zentralismus vor.

Konzentrationstendenzen

Neben steigendem Kundenbewußtsein ist die aktuelle strukturelle Entwicklung im Bankensektor durch Unternehmenszusammenschlüsse gekennzeichnet, die auf eine Steigerung der Marktmacht und auf eine mittelfristige Kostensenkung zielen: Kleine Regionalbanken fusionieren zu größeren Einheiten oder werden durch Großinstitute aufgekauft.³⁹⁾ Auf diese Weise ging beispielsweise die Anzahl der selbständigen Sparkassen in Österreich von 128 im Jahre 1983 auf 80 zehn Jahre später zurück. Parallel zu dieser bereits länger zu beobachtenden Tendenz setzte in den letzten Jahren eine Konzentrationswelle auf der Ebene der Großbanken ein. Auch auf europäischer Ebene liegen Analysen vor, die das Verschwinden etwa der Hälfte aller heute existierenden Banken prognostizieren.⁴⁰⁾ Um ihre Ziele zu erreichen, machen Unternehmenszusammenschlüsse stets Veränderungen der Organisationsstrukturen notwendig. Im Zuge von Fusionsprozessen bietet sich daher eine besondere Gelegenheit, die Prinzipien des Lean-Banking strukturell zu verankern.

³⁹⁾ Dembach/Kasten 1993, S. 177; „Der Standard“ vom 29. 9. 1993, S. 12: „Fusionen als Außenschutz“.

⁴⁰⁾ Lafferty Business Research 1990.

Vor diesem Hintergrund lassen sich⁴¹⁾ als Ziele organisationaler Veränderung eine erhöhte Marktreakibilität und Innovationskraft sowie ein verbessertes Kostenmanagement formulieren. In diesen Zielen spiegeln sich bereits einige Eckpfeiler des Lean-Banking-Konzeptes. Wodurch ist nun die strukturelle Ausgangssituation österreichischer Großbanken gekennzeichnet?

2.2. Strukturelle Ausgangssituation

In bezug auf die strukturelle Organisationsgestaltung lassen sich in der Bankbranche drei relevante und größtenteils konkurrierende Gliederungskriterien ausmachen:

Funktions- und Produktgruppenspezialisierung

- Inwieweit sollen sich einzelne Abteilungen auf Produktgruppen spezialisieren?
- Welche produktorientierten Spezialkompetenzen sollen zentral aufgebaut werden, welche sind auch in den marktnahen Einheiten erforderlich?
- Welche Funktionen wie beispielsweise der Vertrieb, die materielle (z. B. Räume, Ausstattungen), personelle und informatorische (z. B. EDV-Dienste) Ressourcenverteilung werden zentral für alle Produktbereiche wahrgenommen?

In der Praxis tritt die funktionale Aufgabenabgrenzung meist in Kombination mit dem Produktpartenprinzip auf.⁴²⁾

Regionale Differenzierung

Die regionale Differenzierung steht traditionell der Funktions- und Produktgruppenspezialisierung gegenüber:

- Welche produktbezogenen und funktionalen Kompetenzen werden dezentral den Filialen bzw. Regionalorganisationen übertragen?
- Welche Entscheidungsautonomie wird den regionalen Einheiten zugestanden?
- Wieweit sollen sich die Filialen auf Kundengruppen spezialisieren?

Kundengruppenspezialisierung

- Inwiefern macht es die Forderung nach erhöhter Kundenorientierung nötig, diese auch strukturell zu verankern?
- Inwieweit sollen sich einzelne Unternehmensbereiche auf die Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen spezialisieren?

Jedes dieser Gliederungsprinzipien fördert bzw. behindert tendenziell spezifische Kriterien der Unternehmensentwicklung. Die jeweiligen potentiellen Vor- und Nachteile sind in Übersicht 1 zusammengefaßt.⁴³⁾

Diese Spannungsfelder werden in der Praxis in Form unterschiedlicher Strukturkonzepte gehandhabt. Welche Strukturform im Einzelfall angemessen ist, hängt nicht nur von Faktoren ab, die von außen beurteilbar sind. Eine wesentliche Rolle

⁴¹⁾ Klee 1991, S. 387.

⁴²⁾ Vgl. Süchting 1992, S. 25 ff.

⁴³⁾ Süchting 1992, S. 25 ff.

spielt auch das bestehende Normen- und Wertesystem, die vorherrschende Organisationskultur. Dennoch ist auf Basis der Formalstrukturen eine allgemeine Analyse der strukturellen Ausgangssituation vor dem Hintergrund der angeführten Lean-Management-Kriterien möglich. Im folgenden soll daher auf die gängigen Strukturformen der österreichischen Großbanken eingegangen werden. Im Mittelpunkt des Interesses steht die Frage, inwiefern die derzeit gelebten Strukturen den Prinzipien des Lean-Management-Konzeptes entsprechen.

Übersicht 1: Vor- und Nachteile der drei Gliederungsprinzipien

Funktionen und Produkte	Kundengruppen	Regionen
<ul style="list-style-type: none"> + fachliche und produktbezogene Spezialisierung + sparsamer Personaleinsatz auf Produktebene und + potentielle Vermeidung von Doppelgleisigkeiten + potentiell hohe Effizienz + Zentralisierung der Macht - starke Belastung der Leitung - Entfernung vom Markt - schwierige Erfolgszuordnung - "Abwertung" der marktnahen Einheiten (Filialen) - Eigendynamik der Fach- und Produktabteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> + starke Kundenorientierung + potentiell hohe Effektivität am Markt + klare Erfolgszuordnung + potentielle Entlastung der Leitung durch Selbstkoordination - Zersplitterung des Produkt-Know-Hows - Gefahr mangelnder Effizienz - mögliche Kompetenzkonflikte zwischen kundengruppenspezifischen Einheiten und Filialen 	<ul style="list-style-type: none"> + Nähe zum Markt + potentiell hohe Effektivität am Markt + klare Erfolgszuordnung + potentielle Entlastung der Leitung durch Selbstkoordination - Zersplitterung des Produkt-Know-Hows - Gefahr mangelnder Effizienz - mögliche Konflikte zwischen den Anforderungen des Massengeschäfts und jenen der individuellen Kundenberatung

Die Analyse erfolgt auf Basis der Originalorganigramme von 17 der 20 größten österreichischen Bankinstitute. In bezug auf die Horizontalgliederung der derzeitigen Strukturen lassen sich — nach dem Ausmaß an Zentralisierung — drei Typen zusammenfassen: Die produktorientierte Struktur mit einer zentralen Vertriebseinheit, die Produktgruppen-Kundengruppen-Regionen-Matrixstruktur und die SGF-Struktur (= Gliederung nach strategischen Geschäftsfeldern). Die Häufigkeitsverteilung dieser Typen zeigt folgendes Bild, wobei Mischformen dem jeweils dominierenden Prinzip zugeordnet wurden. So existieren beispielsweise in einigen produktorientierten Instituten einzelne kundengruppenorientierte Zellen, insbesondere zur Betreuung von Großkunden.

Phänomen könnte die Abkoppelung dieser Einheiten vom Marktgeschehen sein. Feedback über Erfolg und Mißerfolg der Tätigkeiten ist für diese Bereiche jedoch nur über den Umweg der Vertriebsorganisation zu erlangen. So streben diese Einheiten nach Möglichkeiten, den Erfolg ihrer Tätigkeit mit dem Aufbau unmittelbarer Marktkontakte zu evaluieren.

Die Produktgruppen-Kundengruppen-Regionen-Matrixstruktur

Mit der Matrixorganisation wird versucht, die Spannungsfelder zwischen den unterschiedlichen Gliederungsprinzipien zu integrieren und die jeweiligen Vorteile synergetisch zu kombinieren. In der Praxis ist eine dreidimensionale Matrix anzutreffen. Dabei wird in der ersten Gliederungsebene nach Produkt- und Kundengruppen sowie Regionen differenziert. Neben dem traditionellen Vertrieb in der Filiale werden zentrale Vertriebseinheiten geschaffen, die sich auf einzelne Kundengruppen (z. B. gehobene Privatkunden, Kommerzkunden) spezialisieren. Dies macht einerseits Kompetenzabgrenzungen zwischen den unterschiedlichen Vertriebsformen (Kundengruppenmanagement) und andererseits eine Koordination der markt- und produktorientierten Einheiten (Produktgruppenmanagement) erforderlich. Charakteristisch für diese Form der Matrixorganisation sind vor allem drei Punkte:

- Die Gliederung der ersten Ebene berücksichtigt gleichrangig Produkt- und Kundengruppen sowie Regionen.
- Die Abstimmungsbeziehungen, also das Produkt- und das Kundengruppenmanagement, werden strukturell unterstrichen.
- Die Vertriebsorganisation ist in der Matrixstruktur in doppelter Hinsicht dezentralisiert: Zum einen herrscht in der Praxis eine Regionalaufteilung vor, zum anderen sind die Aufgaben der Filialen auf das Retailgeschäft reduziert; Spezialgeschäfte werden von den Kundenbetreuungseinheiten wahrgenommen.

Die dreidimensionale Matrix findet mitunter auch in der Ressortverteilung auf Vorstandsebene ihren Niederschlag. So sind beispielsweise bei einer großen österreichischen Bundesländersparkasse den einzelnen Vorstandsmitgliedern jeweils eine Kundengruppe, ein Produktbereich und eine Region zugeordnet. Durch diese mehrdimensionale Ressortverteilung wird eine teamorientierte Abstimmung der Entscheidungen auf höchster Ebene angeregt. Die Konzeption der Matrixorganisation kommt den Strukturprinzipien des Lean-Banking-Konzepts näher als die produktorientierte Struktur. Der Zentralisierung des produktspezifischen Know-hows wird eine parallele Konzentration des Kundengruppen-Know-hows gegenübergestellt. Dem Vorteil der gesteigerten Kundenorientierung steht ein erhöhter, nämlich zweidimensionaler Abstimmungsaufwand gegenüber. Die Handhabung dieser Abstimmungsprozesse erfordert bereichsübergreifende Teamstrukturen und — im Vergleich zur funktional-produktorientierten Struktur, die de facto von hierarchischer Koordination abhängig ist — prozessorientierter Kompetenzen des Personals. Die organisationsweite Entwicklung der Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit wird so zu einer zentralen Aufgabe der Personalentwicklung. In dieser Struktur zeigt sich in besonderem Maß die wechselseitige Beziehung zwischen strukturellen und personellen Veränderungen.⁴¹⁾ Fehlen diese personenorientierten Entwicklungsschritte, bleibt die gesamte, im Vergleich zur funktional-produktorientierten Struktur erhöhte Koordinationslast bei der Unternehmensspitze. Der große

⁴¹⁾ Vgl. Heimerl-Wagner 1993, S. 269.

Phänomen könnte die Abkoppelung dieser Einheiten vom Marktgeschehen sein. Feedback über Erfolg und Mißerfolg der Tätigkeiten ist für diese Bereiche jedoch nur über den Umweg der Vertriebsorganisation zu erlangen. So streben diese Einheiten nach Möglichkeiten, den Erfolg ihrer Tätigkeit mit dem Aufbau unmittelbarer Marktkontakte zu evaluieren.

Die Produktgruppen-Kundengruppen-Regionen-Matrixstruktur

Mit der Matrixorganisation wird versucht, die Spannungsfelder zwischen den unterschiedlichen Gliederungsprinzipien zu integrieren und die jeweiligen Vorteile synergetisch zu kombinieren. In der Praxis ist eine dreidimensionale Matrix anzutreffen. Dabei wird in der ersten Gliederungsebene nach Produkt- und Kundengruppen sowie Regionen differenziert. Neben dem traditionellen Vertrieb in der Filiale werden zentrale Vertriebseinheiten geschaffen, die sich auf einzelne Kundengruppen (z. B. gehobene Privatkunden, Kommerzkunden) spezialisieren. Dies macht einerseits Kompetenzabgrenzungen zwischen den unterschiedlichen Vertriebsformen (Kundengruppenmanagement) und andererseits eine Koordination der markt- und produktorientierten Einheiten (Produktgruppenmanagement) erforderlich. Charakteristisch für diese Form der Matrixorganisation sind vor allem drei Punkte:

- Die Gliederung der ersten Ebene berücksichtigt gleichrangig Produkt- und Kundengruppen sowie Regionen.
- Die Abstimmungsbeziehungen, also das Produkt- und das Kundengruppenmanagement, werden strukturell unterstrichen.
- Die Vertriebsorganisation ist in der Matrixstruktur in doppelter Hinsicht dezentralisiert: Zum einen herrscht in der Praxis eine Regionalaufteilung vor, zum anderen sind die Aufgaben der Filialen auf das Retailgeschäft reduziert; Spezialgeschäfte werden von den Kundenbetreuungseinheiten wahrgenommen.

Die dreidimensionale Matrix findet mitunter auch in der Ressortverteilung auf Vorstandsebene ihren Niederschlag. So sind beispielsweise bei einer großen österreichischen Bundesländersparkasse den einzelnen Vorstandsmitgliedern jeweils eine Kundengruppe, ein Produktbereich und eine Region zugeordnet. Durch diese mehrdimensionale Ressortverteilung wird eine teamorientierte Abstimmung der Entscheidungen auf höchster Ebene angeregt. Die Konzeption der Matrixorganisation kommt den Strukturprinzipien des Lean-Banking-Konzepts näher als die produktorientierte Struktur. Der Zentralisierung des produktspezifischen Know-hows wird eine parallele Konzentration des Kundengruppen-Know-hows gegenübergestellt. Dem Vorteil der gesteigerten Kundenorientierung steht ein erhöhter, nämlich zweidimensionaler Abstimmungsaufwand gegenüber. Die Handhabung dieser Abstimmungsprozesse erfordert bereichsübergreifende Teamstrukturen und — im Vergleich zur funktional-produktorientierten Struktur, die de facto von hierarchischer Koordination abhängig ist — prozeßorientierter Kompetenzen des Personals. Die organisationsweite Entwicklung der Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit wird so zu einer zentralen Aufgabe der Personalentwicklung. In dieser Struktur zeigt sich in besonderem Maß die wechselseitige Beziehung zwischen strukturellen und personellen Veränderungen.⁴¹⁾ Fehlen diese personenorientierten Entwicklungsschritte, bleibt die gesamte, im Vergleich zur funktional-produktorientierten Struktur erhöhte Koordinationslast bei der Unternehmensspitze. Der große

⁴¹⁾ Vgl. Heimerl-Wagner 1993, S. 269.

Koordinationsbedarf kann zu Schwierigkeiten in der Ablauforganisation und dadurch zu einer Beeinträchtigung des Primärprozeßprinzips und der Effizienz führen.

Die Organisation nach strategischen Geschäftsfeldern

Anstelle der Kombination der Gliederungskriterien auf erster Ebene handelt es sich bei der Strukturierung nach strategischen Geschäftsfeldern (SGF) um eine marktorientierte Spartenorganisation. Das Spezifikum der SGF-Struktur ist die strukturelle Verankerung von Produkt-Markt-Vertriebsweg-Kombinationen:⁴⁵⁾ Z. B. können Retailprodukte (Zahlungsverkehr, Standardsparformen, Privatkredite) für den Massenmarkt im Filialvertrieb zu einem oder mehreren regionalen SGF zusammengefaßt werden. Jedes strategische Geschäftsfeld besteht grundsätzlich aus einer kundengruppenspezifischen Verkaufseinheit und ist für die wichtigsten Produkte der betreuten Kundengruppe verantwortlich. Die SGF-Struktur entspricht — zumindest formal — weitgehend den Strukturprinzipien des Lean Management-Konzepts. Diese reine Form der SGF-Struktur ist derzeit in der Praxis nicht anzutreffen. Statt dessen findet eine Form Anwendung, die nicht mehrere Hauptprodukte für eine Kundengruppe berücksichtigt, sondern sich auf ein Hauptprodukt konzentriert. So wird beispielsweise im Kommerzkundenbereich die Kreditabteilung und im Bereich der Individualkunden die Wertpapierabteilung angesiedelt sein. Die Vertriebsorganisation ist wie in der Matrixorganisation in Spezial- und Massengeschäft differenziert. Im Gegensatz zur Matrixstruktur bleibt jedoch in dieser Hauptproduktvariante das für das Retailgeschäft zuständige Filialnetz in einer Hand. Meist in dessen, der für das Hauptprodukt „Giro“ verantwortlich ist. Damit bleibt das produktspezifische Know-how konzentriert, und die Zweigstellen werden von Spezialgeschäften entlastet. Parallel dazu ist außerhalb des Retailbereiches der Aufbau kundengruppenspezifischer Kenntnisse möglich. Der entscheidende Unterschied zur funktional-produktorientierten Struktur liegt in der Dezentralisierung des Vertriebssystems. Damit wird es den einzelnen SGF möglich, in einen unmittelbaren Austausch mit dem Markt zu treten. Die formal SGF-, also produkt- und marktorientierte Struktur kann von einem traditionellen, produktorientierten Wertesystem der Organisation überlagert werden. Im Zuge einer strukturellen Ausrichtung auf strategische Geschäftsfelder übernimmt meist der bislang hauptproduktverantwortliche Abteilungsleiter das jeweilige SGF: Kreditabteilungsleiter werden für den Kommerzkundenbereich verantwortlich, Wertpapierabteilungsleiter etwa für den Bereich gehobene Privatkunden. Es besteht also die Gefahr, daß sich im Vergleich zur produktorientierten Struktur die formal grundlegenden Änderungen inhaltlich kaum nachvollzogen werden. Auch hier zeigt sich die Bedeutung begleitender Personalentwicklungsmaßnahmen, um den Übergang vom Produktspezialisten zu Kundenmanagern zu unterstützen. Die SGF-Struktur ist grundsätzlich wachstumsfreundlich: Bei einer Ausweitung des Geschäfts auf neue Marktbereiche besteht die Möglichkeit, neue SGF-Bereiche zu etablieren, ohne die Grundstruktur verändern zu müssen. Die Erfolgszurechnung ist in dieser Struktur wesentlich vereinfacht. Es bedarf lediglich der Etablierung „gerechter“ Verteilungssysteme für SGF-übergreifende Geschäfte. Zusammenfassend kann die SGF-Struktur als mögliche Übergangsform von der funktional-produktorientierten Gliederung zu stärker dezentralisierten Strukturen (Gliederung nach Profit-Centers) bzw. als gute Ausgangsbasis zur Etablierung einer Lean-Banking-Struktur gesehen werden, da sie den genannten Strukturprinzipien am nächsten kommt. Im Grunde kann die im folgenden Kapi-

⁴⁵⁾ Hinterhuber 1989, S. 223 f., Kailer/Heimerl/Kalcher-Formayer 1990, S. 133 ff., Schertler 1991, S. 189 ff.

tel 3. dargestellte Lean-Banking-Struktur als radikalisierte Form der SGF-Struktur angesehen werden, die nicht nur den operativen, sondern auch andere Zentral- und Stabsbereiche umfaßt (z. B. Personal).

2.3. Zusammenfassung der Analyse und aktuelle Entwicklungstendenzen

In Übersicht 3 ist die Beurteilung der bestehenden Strukturkonzepte vor dem Hintergrund der Strukturprinzipien des Lean-Management-Konzeptes zusammengefaßt.

Angesichts dieser Feststellungen stellt sich die Frage nach einem Vergleich mit strukturellen Entwicklungen in anderen deutschsprachigen Ländern. Eine deutsche Studie⁴⁶⁾ über Konzernorganisationen in Finanzdienstleistungsgesellschaften bestätigt den tendenziellen Zentralismus von Banken auf Konzernebene: Alle untersuchten Bankkonzerne werden durch eine Holding geleitet, die starken Einfluß auf das operative Geschäft nimmt. In der konzerninternen Struktur sind allerdings auch Dezentralisierungstendenzen festzustellen: Eine exemplarische Analyse von Umstrukturierungskonzepten in deutschen und schweizerischen Großbanken, die 1991 veröffentlicht wurde⁴⁷⁾, bestätigt die tendenzielle Abkehr von produktorientierten und matrixförmigen Aufgabenverteilungen zugunsten der Gliederung nach Produkt-Markt-Kombinationen (SGF). So stellte beispielsweise die Westdeutsche Landesbank im Jahre 1990 von einer dreidimensionalen Matrixorganisation auf „marktgerechte Teilbanken“⁴⁸⁾ um. Derartige Divisionen sind nun z. B. für Firmenkunden, Kommunen und Individualkunden zuständig. Als ausschlaggebend für diesen Schritt wird unter anderem die dadurch mögliche Verstärkung der Ergebnisorientierung der Divisionsleitungen genannt. Wir gehen davon aus, daß sich diese Tendenz in der Branche fortsetzen wird.

3. Die Lean-Banking-Struktur:

Ein alternatives Strukturkonzept für Universalbanken

Die im folgenden erläuterte Lean-Banking-Struktur verdeutlicht die Möglichkeiten der strukturellen Verankerung der Lean-Management-Grundsätze im Bankbereich. Geht man davon aus, daß sich die Tendenz von der Produkt- zur Kundenorientierung fortsetzt, erfordert dies ein Überdenken der derzeitigen Strukturkonzepte. Die Lean-Banking-Struktur bedeutet eine radikale Abwendung von zentralen Universalbankstrukturen. Eine strukturelle Neuausrichtung wird umso wichtiger, je stärker die Konzentrationstendenzen in der Bankbranche sind: Die Fusion zweier großer, zentralistischer Strukturen kann einen Kollaps zur Folge haben. Die Rückkehr zu einzelnen Kleinstinstituten stellt wohl aufgrund der fehlenden Synergien in der Produkt-, Prozeß- und Kundentechnologie keine geeignete Alternative dar.

Wie könnte eine Aufbauorganisation aussehen, die den Grundsätzen des Lean-Managements näherkommt?

Das im folgenden dargestellte Modell der schlanken Großbank geht von einer strikten Trennung von Strategie und Operation aus. Aus der traditionellen Universalbank entsteht eine dreistufige Konzernstruktur: Ein operativer Konzern, ein Servicekonzern und eine Steuerungsholding. Die beiden erstgenannten bestehen je-

⁴⁶⁾ Pauli 1993, S. 422 ff.

⁴⁷⁾ Klee 1991.

⁴⁸⁾ Klee 1991, S. 392.

Übersicht 3: Wie schlank sind die Strukturkonzepte österreichischer Großbanken?

Strukturprinzip	Funktional-produktorientierte Struktur	Matrixstruktur	SGF-Struktur
Eigenverantwortlichkeit der operativen Einheiten	- durch gegenseitige Abhängigkeiten zwischen Produkt- und Funktionseinheiten sowie den monopolisierten Vertrieb stark eingeschränkt;	0 größer als in der produktorientierten Struktur, da die Einheiten der drei Dimensionen gleichrangig auf Kooperation angewiesen sind; durch zentrale Funktionalbereiche kann dieses Prinzip jedoch auch hier konkretisiert sein;	+ durch die Etablierung von Produkt-Markteinheiten wird das Prinzip der Eigenverantwortung stark gefördert;
Professionalisierung der Sekundärfunktionen	- kaum möglich, da es kaum interne "Kundenstrukturen" gibt	0 eingeschränkt möglich; bei den kundenorientierten Einheiten auf Basis interner Verrechnungspreise;	0 auf Basis interner Verrechnungspreise möglich;
Objektprinzip und kundenorientierte Strukturen	- auf Betriebsebene nicht vorhanden; lediglich innerhalb des zentralen Vertriebs sind kundengruppenspezifische Einheiten möglich;	0 auf Betriebsebene grundsätzlich vorhanden; Die Kundenorientierung kann jedoch durch suboptimale Koordinationsprozesse beeinträchtigt werden.	+ Die strukturellen Voraussetzungen für eine Kundengruppenspezialisierung sind gegeben. Es besteht jedoch die Gefahr einer Überlagerung durch traditionelles, produktorientiertes Denken.
Flache Hierarchien und Überschaubarkeit der Organisationseinheiten	- wird durch die Strukturen nicht gesichert;	- schwierig, da bei Aufspaltung der drei Dimensionen der Koordinationsaufwand exponentiell steigen würde;	0 Die prinzipiellen Voraussetzungen dafür bestehen, sind aber in der praktizierten Hauptproduktvariante begrenzt.
Dezentrale Erfolgszuordnung	- Die Erfolgszuordnung ist überaus schwierig. Haben nun der Vertrieb oder die Produkteinheiten den Erfolg verursacht? Manche Institute helfen sich mit Systemen der Mehrfachzuordnung.	- Die eindeutige Erfolgszuordnung ist auch in dieser Strukturform schwierig.	+ durch Kundennähe und eine überschneldungsarme Erfolgszuordnung weitgehend gewährleistet;
<p>*) Beurteilung der Kompatibilität mit den Strukturprinzipien: + = weitgehend, 0 = teilweise, - = kaum Übereinstimmung</p>			

weils aus einer Gruppe (rechtlich) selbständiger Unternehmenseinheiten, die innerhalb der seitens der Steuerholding gesetzten Rahmenbedingungen autonom agieren können. Die Steuerungs- oder Tertiärholding beschränkt sich auf die strategischen Aufgaben einer „schlanken Management-Holding“.⁴⁹⁾ Mit dieser Grundstruktur soll erreicht werden, daß die Institute die Synergien eines Großunternehmens mit der Flexibilität mittelständischer Organisationen verbinden können.

Der Übergang von einem Stammhauskonzern zu einer Management-Holding-Struktur ist in der Industrie ein mittlerweile bewährtes Konzept zur Steigerung der Motivation und der operativen Flexibilität sowie der Vereinfachung der Aufnahme und Abgabe von Tochtergesellschaften.⁵⁰⁾ Die hier dargestellte Strukturform baut auf den Überlegungen zur Management-Holding auf. Dieses Modell wird um eine strukturelle Verankerung der Sekundärprozesse erweitert und an die Spezifika des Bankensektors angepaßt. Mit der Etablierung des Sekundärkonzerns als Verbund von Serviceunternehmen wird der Kritik⁵¹⁾ Rechnung getragen, daß eine Management-Holding-Konstruktion die Gefahr einer Vervielfachung von Stabsfunktionen in den operativen Einheiten mit sich bringe.

Die Grundidee der Lean-Banking-Struktur sieht somit eine Überführung der traditionellen, integrierten Universalbank in mehrere marktorientierte Regional- bzw. Spezialbanken vor, die von einem Servicekonzern unterstützt werden und von einer Tertiärholding strategisch geleitet werden (vgl. Abbildung 1). Die Primärgesellschaften können ihre Aktivitäten gänzlich auf die Primärprozesse ausrichten. So wird das Massengeschäft von regionalen Retail-Banken getragen. In den Aufgabenbereich dieser regionalen Teilbanken fallen der Vertrieb der gängigen Giro-, Spar- und Kreditprodukte für Privatkunden sowie die Betreuung regional verbundener Individual- und Kommerzkunden (z. B. lokale Klein- und Mittelbetriebe, Freiberufler, private Bauherren). Parallel dazu werden Spezialbanken etabliert, die sich auf bestimmte Marktsegmente konzentrieren (z. B. Konsumgüterfinanzierungen, Projektfinanzierungen, Private-Banking). Stabsfunktionen werden in den Sekundärkonzern ausgelagert. Verbleibende spezifische „Stabs“-Aufgaben werden den Linienfunktionen zugeordnet. Eine Etablierung eigener Stäbe in den operativen Gesellschaften ist grundsätzlich zu vermeiden. Der Tertiärholding obliegt die Balance zwischen Maximierung der Autonomie der einzelnen Einheiten, der Wahrung der Konzernidentität und der strategischen Gesamtausrichtung.

Erfolgsentscheidend für diese Struktur ist neben der strukturellen Kompetenzklärung vor allem die Handhabung der Beziehungen zwischen den einzelnen Einheiten. Die Beziehungen zwischen Primär- und Sekundärkonzern sind in dieser Struktur weitgehend liberalisiert: Es besteht einerseits für die Servicegesellschaften die Möglichkeit, die Annahme von Aufträgen (begründet) abzulehnen. Andererseits können die Primärgesellschaften auch auf konzernfremdes Dienstleistungsangebot zugreifen, wenn die Servicegesellschaften entsprechende Dienste nicht leisten können. Sämtliche Vereinbarungen zwischen den einzelnen Konzerneinheiten, also die Konzern-„Verfassung“ zielen auf die Entfaltung organisationsinterner Kräfte und Gegenkräfte, die auf kontinuierliche Verbesserung gerichtet sind und verzichten möglichst auf direkte Eingriffe bzw. auf die penible Regelung aller denkbaren Eventualitäten.

Als Bezugsrahmen für eine detaillierte Beschreibung der Lean-Banking-Struktur werden im folgenden die Strukturprinzipien (vgl. Abschnitt 1.4.) herangezogen.

⁴⁹⁾ Bühner 1993, S. 9 ff.

⁵⁰⁾ Bühner 1991, S. 143.

⁵¹⁾ Vgl. Hoffmann 1987, S. 233.

henden Dezentralisierung der operativen Entscheidungskompetenzen realisierbar ist.

Somit kommen dem Primärkonzern folgende Kernfunktionen zu:⁵⁶⁾

- Definition und Umsetzung der Geschäftsfeldstrategie (Business Strategy)
- eigenverantwortliche Abwicklung des operativen Geschäfts
- Ausbau der produkt-, prozeß- und marktbezogenen Kompetenzen (angewandte Forschung und Entwicklung) innerhalb der zugeordneten strategischen Geschäftsfelder
- dezentrale Kompetenz und Verantwortung in internen Personalfragen
- Entscheidungen über ordentliche Investitionen, sofern diese — wie anzustreben ist — aus dem eigenen Cash-flow finanziert werden können und diese den strategischen Konzerninteressen entsprechen. Während eine vollständige Liberalisierung dieser Entscheidungen das Portfolio-Management der Holding erheblich erschweren würde, ist andererseits bei totaler Zentralisierung bzw. Abschöpfung des Innenfinanzierungspotentials mit Demotivation des Primär-Managements zu rechnen. Dieses Spannungsfeld ist aus unserer Sicht mit individuellen, mittelfristigen Rahmenvereinbarungen zwischen Holding und den einzelnen operativen Einheiten zu lösen.

Eine wesentliche Folge dieser konsequenten Dezentralisierung liegt in einer Aufwertung des (verbleibenden) Mittelmanagements mit allen personellen und motivatorischen Folgen. Die Übernahme einer Geschäftsführerposition durch einen bisherigen Bereichsleiter macht meist unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich.

ad „Professionalisierung der Sekundärfunktionen“

Die in der produktorientierten Struktur meist in funktionalen Zentraleinheiten und Stäben verankerten Sekundärprozesse werden in der Lean-Banking-Struktur als Servicekonzern ausgelagert. Die Auslagerung kann eine rechtliche Verselbständigung und im Extremfall Kapitalbeteiligungen des Managements der Sekundärgesellschaften umfassen. Die Beteiligung des Managements an den einzelnen Servicegesellschaften sollte jedoch 49% nicht überschreiten, um Koordinationsfunktionen wahrnehmen zu können.⁵⁷⁾ Dies kann z. B. im Fall einer Marktüberschneidung erforderlich sein. Die Servicegesellschaften treten gegenüber den Einheiten des Primärkonzerns als Profit-Centers bzw. selbständige Unternehmen auf: Die ehemaligen Stabsstellen werden somit kommerzialisiert. Die Holding und die Primärgesellschaften können, müssen aber die Leistungen nicht in Anspruch nehmen (Vertragsfreiheit). Damit sind die Serviceeinheiten grundsätzlich konzernfremder Konkurrenz ausgesetzt. Umgekehrt wird auch den Servicegesellschaften die Möglichkeit eingeräumt, deren Dienstleistungen konzernfremden Kunden anzubieten. Als zweckmäßig erweist sich jedoch ein Konkurrenzverbot, also Leistungen an andere Finanzinstitute. In der konsequenten Ausgliederung der Sekundärprozesse unterscheidet sich die Lean-Banking-Struktur von herkömmlichen Management-Holding-Konzepten.⁵⁸⁾ Die Auslagerung der Stabsfunktionen in einen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Servicekonzern soll langfristig die Aufblähung dieser Funktionen verhindern.

⁵⁶⁾ Bühner 1991, S. 148.

henden Dezentralisierung der operativen Entscheidungskompetenzen realisierbar ist.

Somit kommen dem Primärkonzern folgende Kernfunktionen zu:⁵⁶⁾

- Definition und Umsetzung der Geschäftsfeldstrategie (Business Strategy)
- eigenverantwortliche Abwicklung des operativen Geschäfts
- Ausbau der produkt-, prozeß- und marktbezogenen Kompetenzen (angewandte Forschung und Entwicklung) innerhalb der zugeordneten strategischen Geschäftsfelder
- dezentrale Kompetenz und Verantwortung in internen Personalfragen
- Entscheidungen über ordentliche Investitionen, sofern diese — wie anzustreben ist — aus dem eigenen Cash-flow finanziert werden können und diese den strategischen Konzerninteressen entsprechen. Während eine vollständige Liberalisierung dieser Entscheidungen das Portfolio-Management der Holding erheblich erschweren würde, ist andererseits bei totaler Zentralisierung bzw. Abschöpfung des Innenfinanzierungspotentials mit Demotivation des Primär-Managements zu rechnen. Dieses Spannungsfeld ist aus unserer Sicht mit individuellen, mittelfristigen Rahmenvereinbarungen zwischen Holding und den einzelnen operativen Einheiten zu lösen.

Eine wesentliche Folge dieser konsequenten Dezentralisierung liegt in einer Aufwertung des (verbleibenden) Mittelmanagements mit allen personellen und motivatorischen Folgen. Die Übernahme einer Geschäftsführerposition durch einen bisherigen Bereichsleiter macht meist unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich.

ad „Professionalisierung der Sekundärfunktionen“

Die in der produktorientierten Struktur meist in funktionalen Zentraleinheiten und Stäben verankerten Sekundärprozesse werden in der Lean-Banking-Struktur als Servicekonzern ausgelagert. Die Auslagerung kann eine rechtliche Verselbständigung und im Extremfall Kapitalbeteiligungen des Managements der Sekundärgesellschaften umfassen. Die Beteiligung des Managements an den einzelnen Servicegesellschaften sollte jedoch 49% nicht überschreiten, um Koordinationsfunktionen wahrnehmen zu können.⁵⁷⁾ Dies kann z. B. im Fall einer Marktüberschneidung erforderlich sein. Die Servicegesellschaften treten gegenüber den Einheiten des Primärkonzerns als Profit-Centers bzw. selbständige Unternehmen auf: Die ehemaligen Stabsstellen werden somit kommerzialisiert. Die Holding und die Primärgesellschaften können, müssen aber die Leistungen nicht in Anspruch nehmen (Vertragsfreiheit). Damit sind die Serviceeinheiten grundsätzlich konzernfremder Konkurrenz ausgesetzt. Umgekehrt wird auch den Servicegesellschaften die Möglichkeit eingeräumt, deren Dienstleistungen konzernfremden Kunden anzubieten. Als zweckmäßig erweist sich jedoch ein Konkurrenzverbot, also Leistungen an andere Finanzinstitute. In der konsequenten Ausgliederung der Sekundärprozesse unterscheidet sich die Lean-Banking-Struktur von herkömmlichen Management-Holding-Konzepten.⁵⁸⁾ Die Auslagerung der Stabsfunktionen in einen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Servicekonzern soll langfristig die Aufblähung dieser Funktionen verhindern.

⁵⁶⁾ Bühner 1991, S. 148.

ad „Objektprinzip und kundenorientierte Strukturen“

Als Gliederungskriterium auf operativer Ebene kommen strategische Geschäftsfelder in Betracht. Der entscheidende Unterschied zu der bereits heute anzutreffenden Form der SGF-Struktur liegt in der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Primärunternehmen. Das operative Geschäft wird in Form von Tochtergesellschaften ausgelagert, deren Hauptfunktionen in der Bearbeitung eines bestimmten, regional und/oder kundengruppenspezifisch abgegrenzten Marktes besteht. Insbesondere in der ersten Phase sollte das bisherige Stammgeschäft in Form 100%iger Töchter geführt werden, um die Koordinationsaufgaben zu unterstützen. Das bestehende Filialnetz geht — regional gegliedert — in diesen Einheiten auf. Parallel dazu können für attraktive Märkte Spezialbanken gebildet werden: Eine Private-Banking-Gesellschaft beispielsweise konzentriert sich auf die (steuerschonende) Veranlagung von Mitteln großer privater Anleger, eine andere Gesellschaft spezialisiert sich auf Projektfinanzierungen etc. Entscheidend ist daneben auch die Verankerung eines Nahtstellenmanagements an den Schnittstellen der Organisation zum Markt, also auf operativer Ebene. Im Retailgeschäft übernehmen Kundenmanager die Pflege der Kundenbeziehung sowie die Informationsgenerierung für den Austausch- und Lernprozeß der Organisation. Den Kundenmanagern sind bestimmte, in bezug auf die Bedürfnisse möglichst homogene Kundengruppen zugeordnet. Zur fachlichen Unterstützung werden gegebenenfalls Produktmanager beigezogen. Ein derartiges Produkt- und Kundenmanagementsystem wird in einigen Instituten bereits erfolgreich angewendet. Der qualifikatorische Hintergrund der Kundenmanager im Spannungsfeld zwischen Produkt- und Kunden-Know-how richtet sich dabei nach den Kundenbedürfnissen. Während im Retailgeschäft die Beziehungsaspekte im Vordergrund stehen, erwarten Spezialkunden wie z. B. Repräsentanten institutioneller Kunden Produktspezialisten.

ad „Flache Hierarchien und Überschaubarkeit der Organisationseinheiten“

Ein wesentliches Postulat des Lean-Management-Konzeptes besteht in der Schaffung bzw. Erhaltung flacher Hierarchien und der Überschaubarkeit sowie Effizienzorientierung der einzelnen Konzernunternehmen:

- grundsätzliche Vermeidung von Stabseinheiten im Primärkonzern; die Wahrnehmung jener Aufgaben, die heute in den meisten Instituten von Stäben übernommen sind, kommt in erster Linie dem Linienmanagement zu (z. B. Personalentwicklungsverantwortung).
- Beschränkung auf maximal zwei Managementebenen; damit werden für die Geschäftsführung die Nähe zum Markt sowie kurze Entscheidungswege gewährleistet. Gleichzeitig erfolgt eine Aufwertung des Mittelmanagements der operativen Einheiten.
- Größenbeschränkung in Abhängigkeit von der Aufgabenstruktur der Organisation; die Größenbeschränkung ist einzelfallbezogen zu vereinbaren. Wird jedoch die vereinbarte Größe — z. B. aufgrund der Marktattraktivität — überschritten, hat dies eine Teilung der Einheit in zwei strategische Geschäftsfelder zur Folge. Mit dieser Regelung soll das Wachstum einzelner Geschäftsbereiche aus organisationsinternen Machtüberlegungen verhindert werden.

ad „Dezentrale Erfolgszuordnung“

Schließlich ist auf Vereinbarungen zu achten, die die Nachvollziehbarkeit des Erfolges sicherstellen. Die einzelnen Unternehmen sollten über die Kompetenz verfügen, Teile des erzielten Gewinnes zu reinvestieren. Darin unterscheidet sich die Lean-Banking-Struktur von der Praxis in industriellen Management-Holdings, in der meist eine zentrale Kapitalzuteilung durch die Obergesellschaft praktiziert wird.⁵⁹⁾ Auf Management- und teilweise auch Mitarbeiterebene kann über erfolgsabhängige Entlohnungskomponenten der Leistungs- und Effizienzorientierung Nachdruck verliehen werden.

Abbildung 1 illustriert eine mögliche Lean-Banking-Struktur für eine große Universalbank. Die Darstellung orientiert sich an den bestehenden Geschäftsbereichen eines großen österreichischen Kommerzbankkonzerns.

Die Entwicklung einer Lean-Banking-Struktur erfordert fundierte strategische Analysen der Stärken und Schwächen einer Organisation am Markt. Vor der Definition zukünftiger Unternehmenseinheiten sind demnach grundlegende strategische Entscheidungen über die Verteilung der organisationalen Energien am Markt zu treffen. Darin ist ein wesentlicher Vorteil dieser Struktur zu sehen, da der Blick von den Fragen der inneren Kompetenz- und Machtverteilung auf den Markt verlagert wird.

Ein potentieller Nachteil der Lean-Banking-Struktur im Vergleich zu traditionellen Gliederungsformen liegt in der Zersplitterung des Produktwissens in den operativen Einheiten. Auch in bezug auf die Kunden sind Doppelgleisigkeiten nicht ausgeschlossen. In bezug auf die Kundenbeziehung kann dieser Gefahr mit entsprechenden Informationssystemen entgegengesteuert werden; konzerninterne Kompetenzkonflikte sind damit jedoch nicht auszuschließen.

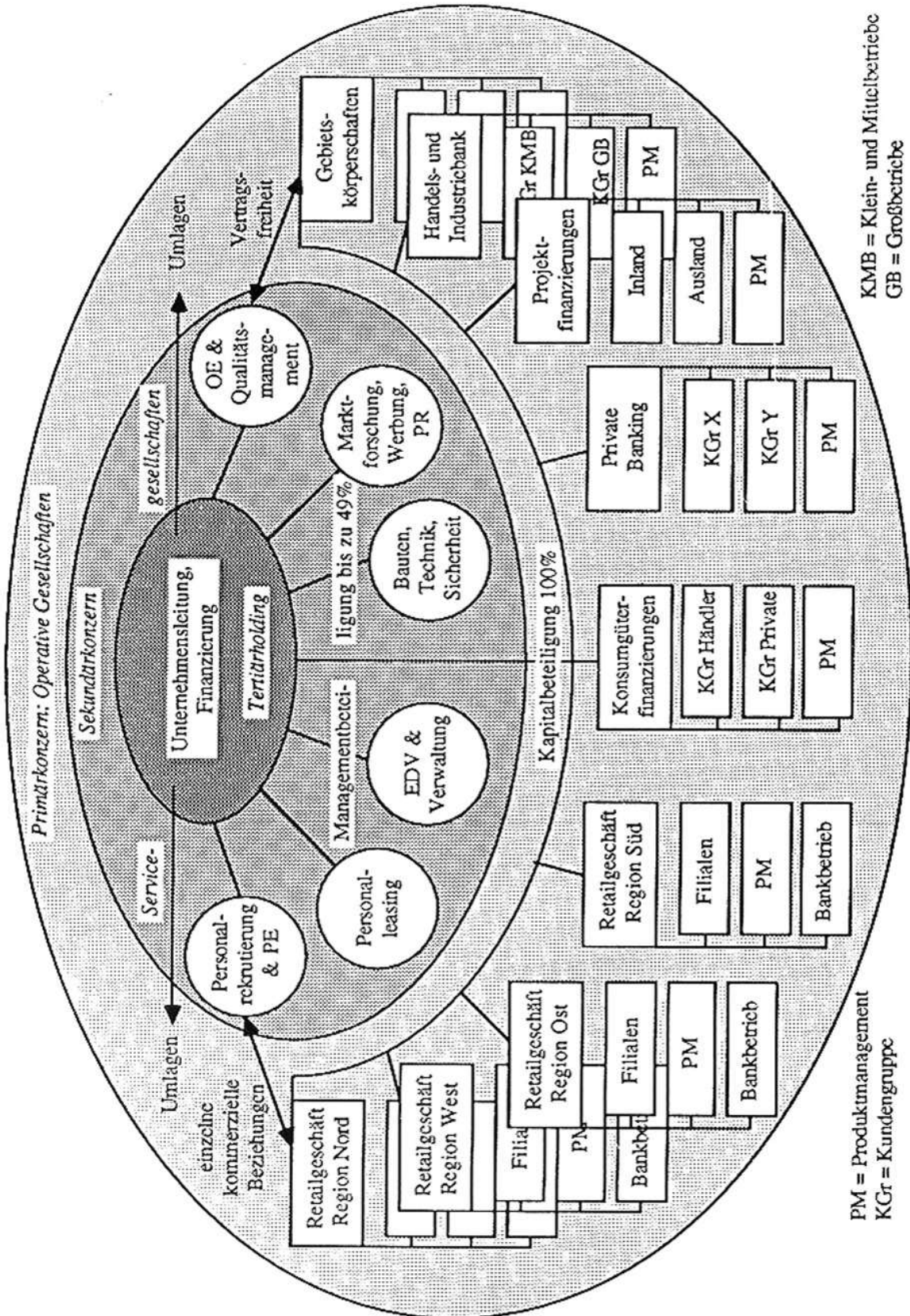
Neben den genannten potentiellen Vorteilen schlanker Strukturen erleichtert die Lean-Banking-Struktur auch die „Verdauung“ von Unternehmensakquisitionen. Diese lassen sich vergleichsweise einfach in den Primär- bzw. Sekundärkonzern integrieren, ohne die gesamte Mutterorganisation auf die neue Tochter abstimmen zu müssen, wie dies bei funktional-produktorientierten und Matrixstrukturen erforderlich ist. Dieser Vorteil wird durch Erfahrungen in der Industrie bestätigt: Knapp zwei Drittel der untersuchten Management-Holdings geben an, daß in bezug auf die Leitungsspanne keine Obergrenze für die Anzahl der geschäftsführenden Untergesellschaften bestehe. Auch in bezug auf Großfusionen kommt dieser Vorteil zum Tragen.⁶⁰⁾

Die Lean-Banking-Struktur als konsequente Umsetzung des Konzepts der schlanken Organisation mag — insbesondere vor dem Hintergrund der bestehenden Strukturkonzepte der österreichischen Großbanken — radikal erscheinen. In Ansätzen und in Teilbereichen des österreichischen Bankensektors ist diese Struktur jedoch bereits heute Realität: Ein Blick auf die Strukturierung des Finanzkonzerns einer der größten österreichischen Kommerzbanken zeigt, daß um eine strikt funktional-produktorientierte Struktur der Stammhausorganisation eine Reihe autonomer Spezialbanken, weitgehend strukturiert nach dem hier dargestellten Konzept, angesiedelt ist. Manche dieser Spezialbanken nützen das Image der Stammorganisation und tragen deren Kürzel im Firmenwortlaut, andere verzichten darauf, weil sie in anderen Marktsegmenten tätig sind. In der Lean-Banking-Struktur be-

⁵⁹⁾ Bühner 1991, S. 145.

⁶⁰⁾ Bühner 1990, S. 300 f.

Abbildung 1: Lean-Banking-Struktur am Beispiel einer Universalbank



KMB = Klein- und Mittelbetriebe
 GB = Großbetriebe

steht — neben den organisatorischen Vorteilen — die Möglichkeit einer flexiblen Markenpolitik. Die operativen Gesellschaften können, müssen jedoch nicht, am Image des Gesamtkonzerns partizipieren.

Der vorliegende Beitrag beschränkt sich auf inhaltliche Konsequenzen aus dem Lean-Konzept. Gleichsam als Ausblick erscheinen daneben Fragen des Veränderungsprozesses von nicht geringerer Bedeutung. Die Implementation des Lean-Konzeptes bedeutet nicht nur für Organisationen als soziale Systeme ein grundlegendes Umlernen, sondern auch für die darin tätigen Menschen. Permanente Verbesserungsprozesse sind nahezu zwangsläufig mit Unsicherheit, Verantwortungsübernahme durch mittlere und operative Ebenen stets mit höherer Belastung verbunden, Effizienzsteigerung nicht selten mit Personalabbau. Wie können unter diesen Bedingungen aus Betroffenen Beteiligte gemacht werden? Lassen sich die Grundsätze der Organisationsentwicklung auf diese Problemstellung anwenden? Diese und andere Fragen können an dieser Stelle nicht weiterverfolgt werden, stellen aber ein nicht minder interessierendes, bislang wenig thematisiertes Feld dar.

Literatur

- Biehal, F.: Dienstleistungsmanagement und die schlanke Organisation. In: Biehal, F. (Hrsg.): Lean Service. Dienstleistungsmanagement der Zukunft für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, Wien 1993, S. 9—67
- Brugger, E./Donnenberg, O.: Kundenbeziehungen schlank gestalten. In: Trigon Themen, 3/1992, S. 7—9
- Bühner, R.: Management-Holding. In: Die Betriebswirtschaft 1/1987, S. 40—49
- Bühner, R.: Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Managementholding. Rahmenbedingungen bei der Einführung und Instrumente zur Gestaltung einer marktgerechten Organisation. In: Zeitschrift Führung+Organisation, 5/1990, S. 299—308
- Bühner, R.: Management-Holding — ein Erfahrungsbericht. In: Die Betriebswirtschaft 2/1991, S. 141—151
- Bühner, R.: Die schlanke Management-Holding. In: Zeitschrift Führung+Organisation, 1/1993, S. 9—19
- Coch, L./French, J. R. P.: Overcoming resistance to change. In: Human Relations 1/1948, S. 512—532
- Dembach, H./Kasten, L.: Schlanke und prozessorientierte Bankorganisation. In: Zeitschrift Führung+Organisation, 3/1993, S. 177—183
- Domsch, M.: Personalplanung und -entwicklung für Fach- und Führungskräfte. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart 1991, S. 339—351
- Gaitanides, M./Westphal, J./Wiegels, I.: Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundenmanagements. Organisatorische Gestaltung; Grundtypen; Strategie; Effizienz. 1. Teil. In: Zeitschrift Führung+Organisation, 1/1991, S. 15—21
- Glasl, F./Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden, Bern-Stuttgart 1993
- Gogoll, W. D.: Personalentwicklung in einer schlanker werdenden Organisation. In: Geißler, H. (Hrsg.): Lean Learning (in Druck)
- Hackman, J. R./Morris, C. G.: Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In: Berkowitz, L. (ed.): Advances in experimental social psychology, Vol. 8, New York 1975, S. 47—100
- Heimerl-Wagner, P.: Organisationsentwicklung. In: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Organisation, Wien 1993, S. 228—295
- Heimerl-Wagner, P.: Integrierte Laufbahnplanung für Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen. In: Zeitschrift für Personalforschung 2/1994, S. 143—157
- Heimerl-Wagner, P.: Strukturen, Prozesse und Personal in schlanken, lernenden Organisationen. In: Geißler, H. (Hrsg.): Lean Learning (in Druck)
- Hinterhuber, H. H.: Strategische Unternehmensführung, Berlin-Heidelberg-New York 1989

- Hofer, F.-J./Widl, L.: Lean Banking und die Konsequenzen für die betriebliche Bildung/Personalentwicklung. In: Geißler, H. (Hrsg.): Lean Learning (in Druck)
- Hoffmann, F.: Anmerkungen zum Beitrag von R. Bühner: „Management-Holding“. In: Die Betriebswirtschaft 2/1987, S. 232—234
- Hoffmann, F.: Zukunftsperspektiven globaler Führungskonzepte. In: Hoffmann, F. (Hrsg.): Konzernhandbuch, Stuttgart 1993, S. 721—748
- Hungenberg, H.: Die Aufgaben der Zentrale. Ansatzpunkte zur zeitgemäßen Organisation der Unternehmensführung in Konzernen. In: Zeitschrift Führung+Organisation, 6/1992, S. 341—354
- Kailer, N./Heimerl, P./Kalcher-Formayer, W.: UNTERNEHMER UNTERNEHMEN. Ein Instrument zur Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, Wien 1990
- Kasper, H.: Organisationskultur. Über den Stand der Forschung, Wien 1987
- Kasper, H.: Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin-Heidelberg-New York 1990
- Kasper, H.: Management im Wandel. Vom Trivialmaschinen-Modell zum Systemischen Management. In: Rauter, A. (Hrsg.): Genossenschaftliches Management. Unternehmenspolitik im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ökologie, Wien 1993, S. 65—78
- Khandwalla, P. N.: Unsicherheit und die „optimale“ Gestaltung von Organisationen. In: Grochla, E. (Hrsg.): Organisationstheorie, Band 1, Stuttgart 1975, S. 140—156
- Kieser, A./Kubicek, H.: Organisation, Berlin-New York 1983
- Kieser, A.: Japanisches Lean Management — Keine Kopiervorlage, sondern Herausforderung zur Entwicklung eigenständiger Organisationskonzepte. Unveröffentlichtes Manuskript 1992
- Klee, H.-W.: Strukturwandel der Banken. Konsequenzen neuer Strategien für die Organisationsstrukturen. In: Zeitschrift Führung+Organisation, 6/1991, S. 386—393
- Krafcik, J. F.: Triumph of the lean production system. In: Sloan Management Review, Fall 1988, S. 41—52
- Lafferty Business Research: Financial revolution in Europe. A management report, London 1990
- Lievegoed, B. C. J.: Organisationen im Wandel, Bern-Stuttgart 1974
- Likert, R.: New patterns of management, New York 1961
- Lievegoed, B. C. J.: Lebenskrisen — Lebenschancen. Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter, München 1976
- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/Main 1984
- Morgan, G.: Images of organization, Newbury Park (Cal.) 1986
- Naumann, J.-P.: Strategische Holding. In: Hoffmann, F. (Hrsg.): Konzernhandbuch, Stuttgart 1993, S. 235—304
- Neuberger, O./Kompa, A.: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Basel 1987
- Parkinson, C. N.: Parkinsons Gesetz und andere Studien über die Verwaltung, Düsseldorf-Wien-New York-Moskau 1992 (engl. Orig. 1957)
- Pauli, C. G.: Branche und Konzernführung. In: Hoffmann, F. (Hrsg.): Konzernhandbuch, Stuttgart 1993, S. 371—435
- Perrow, C.: Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik, Frankfurt/Main 1987
- Peters, T.: Jenseits der Hierarchien Liberation Management, Düsseldorf-Wien-New York-Moskau 1993
- Pfeiffer, W./Weiß, E.: Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, Berlin 1992
- Porter, M. A.: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt/Main 1986
- Rühli, E.: Zeitgemäße Konzernführung und -gestaltung. Anforderungen aus der Trilogie Strategie-Struktur-Kultur. In: Zeitschrift Führung+Organisation 5/1990, S. 310—314
- Sader, M.: Psychologie der Gruppe, München 1976
- Sandner, K.: Strukturen der Führung von Mitarbeitern. Steuerung und Kontrolle beruflicher Arbeit. In: Hoffmann, M./von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Funktionale Managementlehre, Berlin-Heidelberg-New York 1988, S. 38—58
- Schertler, W.: Unternehmensorganisation, München 1991
- Strunz, H.: Lean Production als „neue“ Konzeption der Arbeitsstrukturierung. In: Das Wirtschaftsstudium, 8—9/1993, S. 672—674
- Süchting, Joachim: Bankmanagement, Stuttgart 1992
- von Rosenstiel, L.: Arbeitsgruppe. In: Mayer, A. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Stuttgart 1978, S. 236—271
- von Rosenstiel, L.: Leistung und Zufriedenheit. In: von Beckerath, P. G./Saueremann, P./Wiswede, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart 1981
- Vroom, V. H./Yetton, P. W.: Leadership and decision-making. London 1973
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt-New York 1991