

Technische Universität München  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
Unternehmensführung, Logistik und Produktion  
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

**Optimierung und Management von Kerngeschäftsprozessen im  
Finanzdienstleistungssektor**

**Eine theoretische und empirische Analyse**

Dipl.-Kfm. Werner Paul Templin

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der  
Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades  
eines

Doktor der Wirtschaftswissenschaften  
(Dr. oec.)

genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: .....

Prüfer der Dissertation: 1. Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.  
Horst Wildemann

2. ....

Die Dissertation wurde am ..... bei der Technischen Universität  
München eingereicht und durch die Fakultät der Wirtschaftswissenschaften am  
..... angenommen.

**Inhaltsverzeichnis:**

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung .....	5
1.2	Behandlung der Thematik in der Literatur .....	10
1.3	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	12
<b>2</b>	<b>Dienstleistung und Kerngeschäftsprozesse im Finanzdienstleistungssektor.....</b>	<b>15</b>
2.1	Charakterisierung des Dienstleistungssektors.....	15
2.1.1	Terminologische Charakteristika.....	15
2.1.2	Besonderheiten des Dienstleistungssektors.....	17
2.1.1.1	Immaterialität der Dienstleistungen .....	18
2.1.1.2	Individualität der Dienstleistungen .....	19
2.1.1.3	Integration eines „externen“ Faktors.....	19
2.1.2	Systematisierung des Dienstleistungssektors .....	20
2.1.4	Finanzdienstleistung als Untersuchungsgegenstand .....	22
2.2	Kerngeschäftsprozesse im Rahmen von Finanzdienstleistungen ....	25
2.2.1	Kerngeschäft .....	26
2.2.2	Kernkompetenzen .....	26

---

2.2.3 Kernaktivität .....	28
2.2.4 Geschäftsprozess, Produkt und Fähigkeit .....	29
2.2.5 Innen- und Außensicht.....	30
2.3 Systematisierung und Einflussgrößen von Geschäftsprozessen im Finanzdienstleistungssektor .....	33
2.4 Zusammenfassung Kapitel 2 .....	42
<b>3 Theoretischer Bezugsrahmen .....</b>	<b>45</b>
3.1 Strategisches Management von Kernkompetenzen .....	45
3.1.1 „Market-based View“ des strategischen Managements .....	47
3.1.2 „Resource-based View“ des strategischen Managements.....	50
3.1.3 Der Kernkompetenzansatz.....	54
3.1.4 Management von Kernkompetenzen.....	62
3.2 Theoretische Ansätze zur Geschäftsprozessreorganisation .....	65
3.2.1 Finanzdienstlicher Leistungserstellungsprozess .....	66
3.2.1.1 Prozessmodell.....	67
3.2.1.2 Prozessdaten .....	78
3.2.2 Process Reengineering.....	81
3.2.3 Wirkungsanalyse von Reengineering-Projekten .....	92

---

3.3 Leitlinien zur Kerngeschäftsprozessreorganisation .....	93
3.3.1 Kundenorientierung .....	94
3.3.2 Unternehmenswertsteigerung .....	95
3.3.3 Wertschöpfungs- und Kostenorientierung .....	96
3.3.4 Qualitätsorientierung .....	100
3.3.5 Prozess- und Zeitorientierung.....	101
3.3.6 Konzentration auf Kernkompetenzen.....	105
3.3.7 Gestaltung von Kooperationen im Netzwerk .....	106
3.3.8 Abbau von Informationsasymmetrien .....	108
3.3.9 Komplexitätsoptimierung .....	109
3.3.10 Lernende Organisation.....	111
3.4 Zusammenfassung Kapitel 3.....	113
<b>4 Gestaltungsfelder und Methoden.....</b>	<b>117</b>
4.1 Kerngeschäftsprozessanalyse als Grundlage der Ausgestaltung ...	118
4.1.1 Leitlinien der Kerngeschäftsprozessanalyse .....	118
4.1.1.1 Interne Aspekte.....	119
4.1.1.2 Externe Aspekte.....	119
4.1.1.3 Zukünftige Lage .....	121

---

---

4.1.1.4	Aktuelle Lage .....	121
4.1.2	Bestimmung von Kenngrößen .....	122
4.1.2.1	Einbeziehung von Kennzahlen aus vorhandenen Kenntnissen .....	122
4.1.2.2	Eigeneinschätzung.....	123
4.1.3	Allgemeine Vorgehensweise im Rahmen der Kerngeschäftsprozessanalyse .....	125
4.1.3.1	Abgrenzung des Untersuchungsbereiches .....	128
4.1.3.2	Bewertung des Status Quo .....	131
4.1.3.3	Bestimmung der zukünftigen Positionierung .....	149
4.1.4	Handlungsempfehlungen zur Kerngeschäftsprozessanalyse	159
4.2	Prozessreorganisation als Gestaltungsfeld bei Reorganisation und Management von Kerngeschäftsprozessen .....	164
4.2.1	Prozessbenchmarking .....	165
4.2.2	Prozessklinik.....	169
4.2.3	Prozessmodellierung.....	172
4.2.4	Kernkompetenzanalyse.....	174
4.3	Organisationsentwicklung als Gestaltungsfeld bei Reorganisation und Management von Kerngeschäftsprozessen .....	179
4.3.1	5-Tage-Audit.....	179

---

4.3.2 Organisationsbenchmarking .....	182
4.3.3 Funktions- und Leistungsanalyse .....	183
4.3.4 Schnittstellenanalyse.....	185
4.3.5 Segmentierung .....	188
4.3.6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) .....	190
4.3.7 Six Sigma .....	192
4.3.8 Gruppenarbeit .....	195
4.3.9 Kapazitätsplanung.....	198
4.4 Controlling als Gestaltungsfeld bei Reorganisation und Management von Kerngeschäftsprozessen.....	201
4.4.1 Total-Quality-Management (TQM) Audit.....	202
4.4.2 Visualisierung .....	205
4.4.3 Potenzialmanager.....	207
4.4.4 Controlling und Berichtswesen .....	210
4.5 Zusammenfassung Kapitel 4.....	216
<b>5 Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>220</b>
5.1 Hypothesen .....	220
5.2 Fallstudien.....	222

---

5.2.1	Fallstudie A – Deutsche Fondsgesellschaft.....	223
5.2.1.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....	224
5.2.1.2	Lösungsansätze und Gestaltungsprinzipien.....	225
5.2.1.3	Ergebnisse.....	226
5.2.2	Fallstudie B – Deutsche Fondsgesellschaft.....	226
5.2.2.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....	227
5.2.2.2	Lösungsansätze und Gestaltungsprinzipien.....	228
5.2.2.3	Ergebnisse.....	228
5.2.3	Fallstudie C – Luxemburgische Fondsgesellschaft.....	229
5.2.3.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....	229
5.2.3.2	Lösungsansätze und Gestaltungsprinzipien.....	230
5.2.3.3	Ergebnisse.....	230
5.2.4	Fallstudie D – Schweizer Fondsgesellschaft.....	231
5.2.4.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....	231
5.2.4.2	Lösungsansätze und Gestaltungsprinzipien.....	232
5.2.4.3	Ergebnisse.....	232
5.2.5	Fallstudie E - Deutsche Transaktionsbank.....	233
5.2.5.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....	234

---

---

5.2.5.2	Lösungsansätze und Gestaltungsprinzipien .....	235
5.2.5.3	Ergebnisse.....	235
5.3	Ergebnisse aus den Fallstudien mit Hypothesencheck.....	236
5.4	Zusammenfassende Handlungsempfehlungen im Kapitel 5 .....	239
5.4.1	Methodenmodell .....	240
5.4.1.1	Existierende Methodenmodelle.....	240
5.4.1.2	Kombination der Methodenbausteine .....	246
5.4.2	Implementierung des Methodenmodells .....	252
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>259</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>272</b>

**Abbildungsverzeichnis:**

Abbildung 1-1: Hauptdefizite des Finanzdienstleistungssektors.....	6
Abbildung 1-2: Wissenschaftliche Ansätze in der Literatur .....	11
Abbildung 1-3: Vorgehensweise der Untersuchung .....	13
Abbildung 2-1: Mehrdimensionale Systematisierung des Dienstleistungssektors.....	21
Abbildung 2-2: Begriffsinhalte der Finanzdienstleistung.....	24
Abbildung 2-3: Zusammenhang der Begriffe Kernkompetenzen, -prozesse und -aktivitäten.....	29
Abbildung 2-4: Zusammenhang zwischen Produkten (Output), Kernkompetenzen und Fähigkeiten .....	30
Abbildung 2-5: Innen- und Außensicht.....	32
Abbildung 2-6: Mögliches Geschäftsprozessportfolio .....	34
Abbildung 2-7: Ansätze zur Typologisierung von Geschäftsprozessen....	36
Abbildung 2-8: Systematisierung von Kerngeschäftsprozessen.....	37
Abbildung 3-1: Der strategische Managementprozess .....	47
Abbildung 3-2: Klassifikation von Ressourcen im „Resource-based View“ .....	52
Abbildung 3-3: Möglichkeiten und Kategorien Ressourcen-Leverage ....	57

---

Abbildung 3-4: Kernaussagen des Konzepts der Kernkompetenzen von Hamel/Prahalad .....	59
Abbildung 3-5: Bezugsrahmen für das Kernkompetenzmanagement .....	63
Abbildung 3-6: Aufgaben des kernkompetenzorientierten Managements	65
Abbildung 3-7: Der Leistungserstellungsprozess im Finanzdienstleistungssektor .....	68
Abbildung 3-8: Allgemeine Strukturierung der Finanzleistungsarten .....	69
Abbildung 3-9: Grundmodell zur Abbildung und Gestaltung ganzheitlicher Prozesse für Volksbanken und Raiffeisenbanken .....	77
Abbildung 3-10: Vergleich von Funktions- und Prozessorientierung .....	82
Abbildung 3-11: Beispiel eines Prozessmodells .....	86
Abbildung 3-12: Ablauf eines Reengineering Prozesses in fünf Phasen ..	87
Abbildung 3-13: Phasenspezifischer Einsatz von Methodenbausteinen beim Prozess-Reengineering .....	88
Abbildung 3-14: Entwicklung von Arbeitsmethoden .....	91
Abbildung 3-15: Kostenstruktur im deutschen Finanzdienstleistungswesen .....	92
Abbildung 3-16: Hauptansatzpunkte der Restrukturierung .....	93
Abbildung 3-17: Leitlinien zur Verkürzung der Durchlaufzeiten .....	103

---

Abbildung 3-18: Beispiel für eine ABC-Analyse im Finanzdienstleistungssektor .....	110
Abbildung 3-19: Zusammenfassung Kapitel 3 .....	113
Abbildung 4-1: Übersicht Methoden.....	118
Abbildung 4-2: Wandel in der Positionierung .....	120
Abbildung 4-3: Allgemeine Vorgehensweise .....	126
Abbildung 4-4: Prozessbaum des zu betrachtenden Unternehmens .....	129
Abbildung 4-5: Leistungsbewertung aus Kundensicht .....	136
Abbildung 4-6: Bestimmung der Wettbewerbsposition.....	138
Abbildung 4-7: Marktportfolio .....	138
Abbildung 4-8: Prozesstypologisierung zur Leistungserstellung .....	140
Abbildung 4-9: Beurteilung der Prozessleistungsfähigkeit .....	144
Abbildung 4-10: Mapping der Leistungszahlen von Prozess- auf Produkt- ebene .....	145
Abbildung 4-11: Kerngeschäftsportfolio .....	147
Abbildung 4-12: Marktentwicklung .....	152
Abbildung 4-13: Zusammenführung von aktueller und zukünftiger Sicht der angebotenen Leistungen.....	157
Abbildung 4-14: Handlungsstrategien zur Erlangung der Sollposition...	160

---

Abbildung 4-15: Der Benchmarkingprozess .....	166
Abbildung 4-16: Prozessbenchmarking bei Depotprozessen.....	169
Abbildung 4-17: Die Prozessklinik gliedert sich in drei Phasen .....	170
Abbildung 4-18: Prozessdurchlaufzeit und Prozessqualität als Indikator für Prozessineffizienzen .....	171
Abbildung 4-19: Vorgehensweise zur Dokumentation von Sollprozessen .....	172
Abbildung 4-20: ARIS als Gesamtmodell.....	174
Abbildung 4-21: Portfolio zur Klassifizierung von Kernkompetenzen...	176
Abbildung 4-22: Ablauf eines 5-Tage-Audits.....	181
Abbildung 4-23: Problemfelder historisch gewachsener Unternehmen ..	183
Abbildung 4-24: Die Vorgehensweise der Funktions- und Leistungsanalyse.....	184
Abbildung 4-25: Muster für ein Schnittstellenportfolio .....	186
Abbildung 4-26: Informationsflussbeziehungen durch Schnittstellenanalyse .....	187
Abbildung 4-27: Vorgehensweise zur Ausgestaltung von Segmenten....	189
Abbildung 4-28: Visualisierung des Zielerreichungsgrades bei einem Finanzdienstleister.....	190
Abbildung 4-29: Ablauf eines GENESIS-Workshops .....	192

---

Abbildung 4-30: Das Six-Sigma-Studienprogramm .....	194
Abbildung 4-31: Anwendungsmöglichkeiten von Six Sigma im Finanzdienstleistungssektor .....	195
Abbildung 4-32: Produktivitätssteigerung durch Einführung von Gruppenarbeit.....	198
Abbildung 4-33: Planung der Personalkapazität.....	199
Abbildung 4-34: Beispiel Visualisierung Kapazitätssenken und -quellen .....	201
Abbildung 4-35: Die Produktivitätsstunde.....	204
Abbildung 4-36: Aufbau einer Informationstafel.....	207
Abbildung 4-37: Der hierarchische Aufbau des TCW-Potenzialmanagers .....	208
Abbildung 4-38: Die Balanced Scorecard.....	213
Abbildung 4-39: Zusammenfassung Kapitel 4.....	216
Abbildung 5-1: Übersicht Fallstudien .....	223
Abbildung 5-2: Fallstudie A .....	224
Abbildung 5-3: Fallstudie B .....	227
Abbildung 5-4: Fallstudie C .....	229
Abbildung 5-5: Fallstudie D .....	231
Abbildung 5-6: Fallstudie E .....	234

---

Abbildung 5-7: Beschreibungsraster zur Methodenanalyse .....	241
Abbildung 5-8: Gestaltungsfelder der Methoden.....	242
Abbildung 5-9: Gestaltungsbereiche der Methoden.....	243
Abbildung 5-10: Komponenten der Methoden .....	244
Abbildung 5-11: Methodische Unterstützung .....	245
Abbildung 5-12: Zusammenfassung phasenspezifischer Einsatz des Methodenmodells .....	248
Abbildung 5-13: Überblick über die Vorgehensweise in der Projektarbeit .....	253
Abbildung 5-14: Phasen des Projektmanagements .....	253
Abbildung 5-15: Beispiel für die Visualisierung des Projektfortschritts in Anlehnung an Wildemann.....	256
Abbildung 6-1: Wissenschaftliche Umsetzungsmöglichkeit der Arbeitserkenntnisse .....	268
Abbildung 6-2: Praktische Umsetzungsmöglichkeit der Arbeitserkenntnisse .....	271

**Abkürzungsverzeichnis (Abk.Verz.):**

<i>Abb.</i>	<i>Abbildung(en)</i>
<i>Abk.</i>	<i>Abkürzung</i>
<i>Abs.</i>	<i>Absatz</i>
<i>AG</i>	<i>Aktiengesellschaft</i>
<i>Anm.</i>	<i>Anmerkung</i>
<i>Art.</i>	<i>Artikel</i>
<i>Aufl.</i>	<i>Auflage</i>
<i>BaFin</i>	<i>Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht</i>
<i>Bd.</i>	<i>Band</i>
<i>BGB</i>	<i>Bürgerliches Gesetzbuch</i>
<i>bzw.</i>	<i>beziehungsweise</i>
<i>ca.</i>	<i>circa</i>
<i>Chap.</i>	<i>Chapter</i>
<i>d. h.</i>	<i>das heißt</i>
<i>d. Verf.</i>	<i>der Verfasser</i>
<i>ebd.</i>	<i>ebenda</i>

<i>et al.</i>	<i>et alii</i>
<i>etc.</i>	<i>et cetera</i>
<i>f.</i>	<i>Folgende</i>
<i>ff.</i>	<i>Fortfolgende</i>
<i>gem.</i>	<i>gemäß</i>
<i>GmbH</i>	<i>Gesellschaft mit beschränkter Haftung</i>
<i>GP</i>	<i>Geschäftsprozess, Geschäftsprozesse</i>
<i>HBR</i>	<i>Harvard Business Review</i>
<i>Hrsg.</i>	<i>Herausgeber</i>
<i>i. d. R.</i>	<i>in der Regel</i>
<i>i. S.</i>	<i>im Sinne</i>
<i>IT</i>	<i>Informationstechnologie</i>
<i>Jg.</i>	<i>Jahrgang</i>
<i>KAG</i>	<i>Kapitalanlagegesellschaft</i>
<i>KAGG</i>	<i>Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften</i>
<i>Kap.</i>	<i>Kapitel</i>
<i>KMU</i>	<i>Kleine und mittelständische Unternehmen</i>
<i>KVP</i>	<i>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess</i>

---

<i>m &amp; c</i>	<i>Management &amp; Computer</i>
<i>Nr.</i>	<i>Nummer</i>
<i>o. V.</i>	<i>ohne Verfasser</i>
<i>QM</i>	<i>Qualitätsmanagement</i>
<i>S.</i>	<i>Seite</i>
<i>s.</i>	<i>siehe</i>
<i>s. a.</i>	<i>siehe auch</i>
<i>s. o.</i>	<i>siehe oben</i>
<i>TQM</i>	<i>Total Quality Management</i>
<i>STP</i>	<i>Straight Through Processing</i>
<i>u. a.</i>	<i>unter anderem</i>
<i>Verz.</i>	<i>Verzeichnis</i>
<i>vgl.</i>	<i>vergleiche</i>
<i>v. a.</i>	<i>vor allem</i>
<i>ZfB</i>	<i>Zeitschrift für Betriebswirtschaft</i>
<i>Ziff.</i>	<i>Ziffer</i>

# **Optimierung und Management von Kerngeschäftsprozessen im Finanzdienstleistungssektor – Eine theoretische und empirische Analyse**

## **1 Einleitung**

Der deutsche Finanzdienstleistungssektor befindet sich in einem tiefgreifenden Umstrukturierungsprozess. Globalisierung und Deregulierung der Finanzmärkte, technologischer Innovationsdruck und ein immer schneller variierendes Kundenverhalten erhöhen den Wettbewerb und erzwingen tiefgreifende Anpassungsstrategien. So sehen Krabichler und Krauß den zweithöchsten Konsolidierungsbedarf nach Österreich in Deutschland.<sup>1</sup> Der Markt ist in den letzten Jahren durch zunehmende Dynamik bei wachsender Komplexität und weitgehender Identität der Angebote charakterisiert. Zum einen etablieren sich neben „Non-Banks“, sprich Anbieter aus bankfremden Wirtschaftsbereichen wie Versandhäuser oder Fluggesellschaften, zunehmend „Near-Banks“, die nicht als Kreditinstitut im Sinne des § 1 KWG gelten, wie Kreditkartengesellschaften oder Vermögensberatungsgesellschaften. Zum anderen erzwingen eine deutlich abnehmende Loyalität der Kunden zu ihrem Finanzdienstleister und eine nahezu galoppierende Technikakzeptanz der Kunden eine permanente Standortbestimmung, um sich als Finanzdienstleister in einem sehr dynamischen und sich

---

<sup>1</sup> Krabichler, T.; Krauß, I. (2003), S. 4

immer schneller ändernden Umfeld von der Konkurrenz differenzieren zu können.

Der Finanzmarkt in Deutschland besitzt durch seine Größe, die Zahl von Instituten und Zweigstellen, die Intensität seines Wettbewerbs und die Verschiedenartigkeit der Intermediäre, von öffentlichen bis hin zu privaten und von Universal- bis zu Spezialbanken, unverkennbare Eigenheiten.<sup>2</sup> Die Besonderheiten, zu denen auch die hohe Flächendeckung in der Versorgung mit Finanzdienstleistungen gehört, sind nicht kosten- und folgenlos geblieben. Vor allem bei kleinen und mittleren Instituten ist eine erhebliche negative Diskrepanz zwischen Masse und Klasse festzustellen.<sup>3</sup> Die Bilanzsummen der deutschen Institute stehen im internationalen Vergleich in keinem Verhältnis mehr zur Börsenbewertung<sup>4</sup>. Hohe Bilanzsummen bei gleichzeitig niedriger Marktkapitalisierung sind eindeutige Indizien für strukturelle Probleme. Dabei spielt die sinkende Ertragskraft, welche die Eigenkapitalbildung mindert und die Kosten für Neustrukturierungen und auch die Refinanzierungskosten erhöht, eine wesentliche Rolle.<sup>5</sup>

Eine Ursache für die mäßige Ertragslage liegt im starken Wettbewerb zwischen den Instituten und Zweigstellen, auf Grund dessen in vielen Geschäftsbereichen keine kostendeckenden Margen mehr erwirtschaftet werden können.<sup>6</sup> Vor allem IT-Investitionen, die bei den meisten Finanz-

---

<sup>2</sup> Vgl. Welteke, E. (2002), S. 2; Die Unterscheidung von Banken gemäß Koch, T. W.; MacDonald, S. S. (2003), S. 57 ist ein Anhalt, der auch in Deutschland Beachtung finden wird.

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (2003), S. 65 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Heppelmann, S.; Stetter, T. (2001): S. 22; vgl. auch Everling, Oliver (2002): S. 38

<sup>5</sup> Vgl. ebd. S. 2; vgl. auch Dietz, A. u. a. (Hrsg.) (2002): S. 29ff.; s. Euler, C.; Johann, B. (2003), S. 234; Goedeckemeyer, K.-H. (2003), S. 20

<sup>6</sup> Vgl. Euler, C.; Johann, B.; Körner, A. (2003), S. 232

dienstleistern Fixkosten darstellen und sich daher bei schrumpfendem Geschäft besonders negativ auf den Ertrag auswirken, stellen Kostentreiber dar. Die bisher übliche Praxis der (Quer-)Subventionierung defizitärer Geschäftsbereiche durch Reserven und Sondererträge hat vor allem eine Konsolidierung und Neuausrichtung gehemmt und verzögert.<sup>7</sup> Die Konjunktur und die dadurch steigenden Kreditausfälle haben die Branche in den Jahren 2002 bis 2004 bereits stark belastet. Deswegen werden allenfalls Marktteilnehmer mit einer guten Risikovorsorge die anstehende Marktberreinigung gestärkt überstehen.

Für diese Herausforderungen lassen sich gemäß Ernst Welteke, dem ehemaligen Präsident der Deutschen Bundesbank, drei Reaktionsmuster der Branche ausmachen: „Kostensenkungen, Konsolidierung und veränderte Konditionengestaltung.“<sup>8</sup> Maßnahmen zur Kostensenkung müssen im Front- wie im Backoffice ansetzen. Für Letzteres bietet sich als Maßnahme die zunehmend verfolgte Auslagerung standardisierter Dienstleistungen an.<sup>9</sup> Insbesondere im Backoffice-Bereich wird sich durch die Schwerpunktbildung auf die Kerngeschäftsprozesse das Outsourcing weiter fortsetzen. Die Abwicklung von vielen Backoffice-Funktionen wird in einigen Jahren dann in der Hand von einigen wenigen Spezialisten liegen.<sup>10</sup>

Auch der Genossenschaftssektor unterliegt einem sehr starken Anpassungsbedarf<sup>11</sup>, da dort die kleinsten Betriebsgrößen zu finden sind. Für die

---

<sup>7</sup> Vgl. Welteke, E. (2002), S. 2

<sup>8</sup> S. a. Mummert + Partner (2002), S. 4-9

<sup>9</sup> Vgl. ebd. S. 2

<sup>10</sup> Vgl. Pöhler, A. (2000): S. 11

<sup>11</sup> Vgl. Sauer, H. D. (2002): S. 24

Sparkassen kommt zum Konsolidierungsdruck die Herausforderung aus den Veränderungen der Anstaltslast und Gewährträgerhaftung. Die Gruppe der Kreditbanken wird vor allem durch Überkapazitäten und hohe (Fix-) Kosten belastet. Die Fusionswelle wird sich aufgrund Brüsseler und Baseler Vorgaben verstärken, aber weiterhin primär innerhalb der drei Institutsgruppen des Kreditgewerbes stattfinden.<sup>12</sup> Klaus Viermetz, Aufsichtsratsvorsitzender der HypoVereinsbank AG, stellt darüber hinaus fest, dass der gesamte überfällige Konsolidierungsprozess schon aus rechtlichen Gründen, zumindest bis 2005, innerhalb der drei Säulen der deutschen Banklandschaft ablaufen wird.<sup>13</sup> Die aktuellen Herausforderungen sind enorm, aber nicht unüberwindbar. Jede Krise kann als Chance verstanden werden, dies gilt insbesondere auch für die Finanzbranche. Die bereits 1997 von Endres<sup>14</sup> geforderte Neuorientierung und Neuausrichtung muss jetzt konsequent verfolgt werden, mit dem Schwerpunkt auf eine nachhaltige Steigerung der Ertragskraft unter Schwerpunktbildung auf die Kerngeschäftsprozesse.<sup>15</sup> Sie darf nicht bei einer kommenden konjunkturellen Erholung und steigenden Aktienmärkten wieder verworfen werden.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Welteke, E. (2002), S. 2

<sup>13</sup> Vgl. Viermetz, K. (2002): S. 12

<sup>14</sup> Vgl. Endres, M. (1997), S. 66 f.

<sup>15</sup> Siehe Balzli, B.; Pauly, C.; Reuter, W. (2003), S. 90-92 und Bundesverband deutscher Banken (2003), S. 10ff.

<sup>16</sup> Vgl. ebd. S. 3; vgl. auch Everling, O. (2002): S. 35 ff.

## 1.1 Problemstellung

In den letzten Jahren haben sich zudem die Bedürfnisse, Wertvorstellungen und Kaufgewohnheiten der privaten, wie auch der gewerblichen Finanzdienstleistungskunden wesentlich gewandelt<sup>17</sup> - die Kunden haben sich „emanzipiert“. Die Erwartungshaltung im Bezug auf Beratungs- und Servicequalität ist bei gleichzeitig abnehmender Kundenbindung gestiegen. Hohe Problemlösungskompetenz, umfangreiche Renditen und gute Konditionen sind neben der Befriedigung gesteigener Ansprüchen im Vertriebsbereich von zentraler Bedeutung. Über die persönliche Beratung vor Ort hinaus werden zukünftig auch alternative Vertriebskanäle eine wichtige Rolle spielen.<sup>18</sup>

Verursacht durch die erhebliche Dynamik der Märkte und den fehlenden Einbezug einer ganzheitlichen Betrachtungsweise in den Strategieformulierungsprozess sind in den Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors massive Handlungsdefizite entstanden. Deren Überwindung können zu einer erheblichen Steigerung der Leistungsfähigkeit führen. Analysen, die in der Branche und deren Unternehmen durchgeführt worden sind, haben die nachfolgend ersichtlichen Defizite identifiziert.

---

<sup>17</sup> Vgl. Weber, M. (2002), S. 398 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Wildemann, H. (2004), S. 7 f.

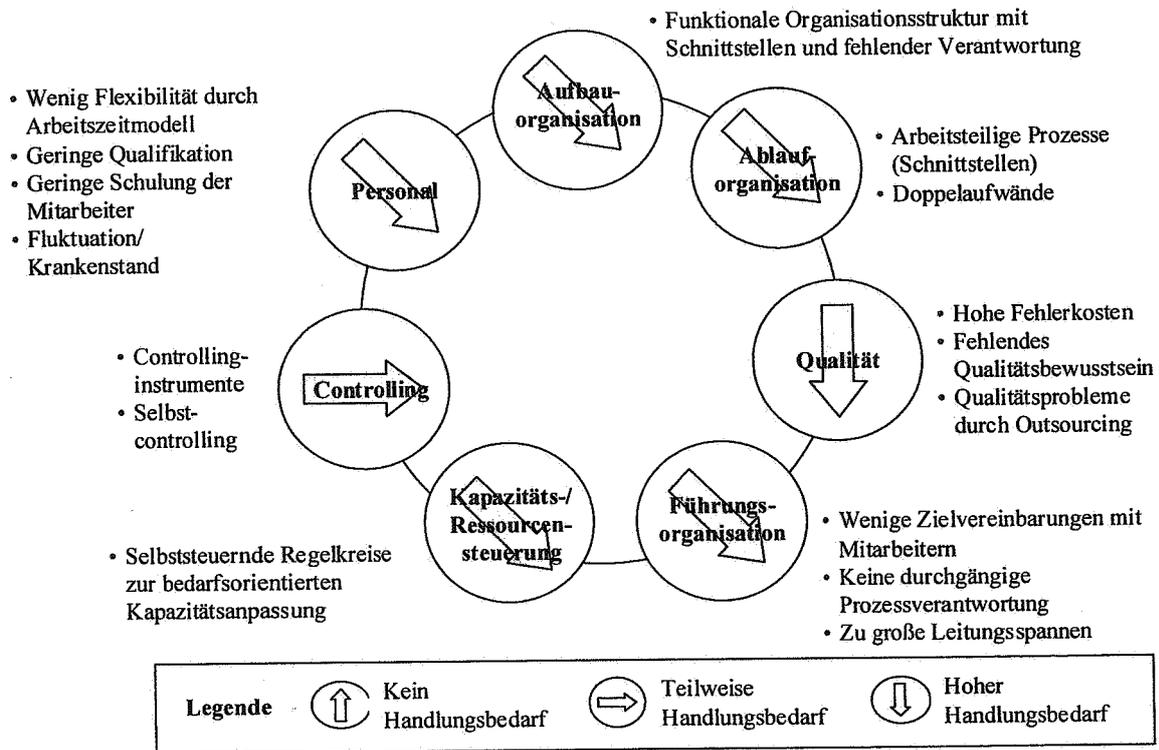


Abbildung 1-1: Hauptdefizite des Finanzdienstleistungssektors<sup>19</sup>

So zeigen sich erhebliche Handlungsbedarfe in der Aufbau- und Ablauforganisation, die in vielen Fällen durch historisches Wachstum begründet sind. Eine Adjustierung der Geschäftsprozesse erfolgte anlassbezogen, war jedoch oft nicht strategieorientiert. Eine allmähliche Verlangsamung der Durchlaufzeit war die Folge, die wiederum negative Auswirkungen auf die Fehlerquote hatte. Auf Grund von hoher Auslastung waren selbststeuernde Regelkreise nicht zwingend notwendig, Mitarbeiterqualifikation wurde vernachlässigt und Führungsprozesse glichen eher Verwaltungsprozessen. Diese praktischen Defizite wurden im Finanzdienstleistungssektor jedoch

<sup>19</sup> Erhebungen von Wildemann im Rahmen von brancheninternen Untersuchungen

nicht bereinigt, da hohe Gewinne in der Vergangenheit die Notwendigkeit von Restrukturierungen nicht offen zu Tage treten ließen.

Die Erkenntnisse aus Abbildung 1.1 ermöglichen die Ableitung von Handlungsmöglichkeiten und stellen somit die Grundlage für jegliche Verbesserung dar; die Bestimmung der Prioritäten in der Beseitigung der erkannten Defizite wird durch die Analyseergebnisse jedoch nicht unterstützt. Zudem erfolgt aufgrund der hohen Branchendynamik und der damit verbundenen beschränkten Ressourcenverfügbarkeit meist nur eine sequenzielle Beseitigung der Defizite.

Die Festlegung der Priorität wird häufig aus der aktuellen internen Sichtweise sowie dem aktuellen Zielsystem der Unternehmen getätigt. Die aktuelle Marktsicht und die Entwicklungen der Märkte und des eigenen Unternehmens werden dabei häufig vernachlässigt oder sogar überhaupt nicht berücksichtigt. Durch eine Fehllenkung der knappen Ressourcen können weitreichende Folgen entstehen. Im schlimmsten Fall findet eine Verbesserung von Aktivitäten und Leistungen in Bereichen statt, die in naher Zukunft für den Kunden keine oder nur eine sehr geringe Bedeutung haben werden. Der gezielte Einsatz der Ressourcen zur nachhaltigen Gestaltung von Wettbewerbsvorteilen erfordert somit den Einbezug einer externen Sichtweise sowie die Abschätzungen von möglichen Entwicklungen in der Zukunft. Hierdurch kann sichergestellt werden, dass knappe Ressourcen für Verbesserungsmaßnahmen in die produktivste Verwendung gelenkt werden.

Der durch internationale Abkommen und die Europäische Währungsunion (EWU) bedingte Abbau inner- und außereuropäischer Handelsbarrieren hat darüber hinaus zu einer Welle von Kooperationen und Fusionen geführt.<sup>20</sup> Diese Marktkonsolidierung hat seit 1996 eine Abnahme der Zahl der Finanzdienstleistungsanbieter in Höhe von fast 40% verursacht.<sup>21</sup> Damit sich die deutschen Kreditinstitute auf dem europäischen Markt erfolgreich positionieren können, muss die Strukturbereinigung des heimischen Kreditgewerbes konsequent vorangetrieben werden.<sup>22</sup>

Dabei befinden sich gerade die deutschen Finanzdienstleister in einer ungünstigen Ausgangsposition. Deutsche Großbanken sind bei der Wertschöpfung und -schaffung am Kapitalmarkt Schlusslichter. Die niedrige Produktivität der deutschen Bankenbranche, in erster Linie bedingt durch ein dichtes Filialnetz und die damit verbundenen erheblichen Fixkosten, hohe IT-Ausgaben, geringes Selbstbedienungsniveau, hohe Beschäftigungszahlen und gestiegene Kundenanforderungen, kann für die deutschen Finanzinstitutionen zu einer Kosten- und Kapitalisierungs Falle werden.<sup>23</sup>

Um diese Gefahr zu einzudämmen, stehen Bemühungen um nachhaltige Kostensenkung im Vordergrund.<sup>24</sup> Dazu ist eine am bestehenden nationalen System ausgerichtete Optimierung und ein aktives Management von Kerngeschäftsprozessen im Finanzdienstleistungssektor notwendig.<sup>25</sup> Die

---

<sup>20</sup> Vgl. Linn, N., Riese, C., Krotzsch S (2002), S. 198 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Wildemann, H. (2004), S. 10

<sup>22</sup> Vgl. Weber, M. (2002), S. 514 ff.

<sup>23</sup> Vgl. ebd., S. 12 ff.

<sup>24</sup> Vgl. ebd., S. 398 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Hildebrandt, S. (2000), S. 233 ff.: Der Autor weist darauf hin, dass bei der betrieblichen Reorganisation in jedem Fall nationale Besonderheiten wie die Strukturen von Finanzmarkt und Arbeitsmarkt zu

Wirkungsanalyse von Reengineering-Projekten zeigt, dass Aufwandssenkungen in den operativen und indirekten Bereichen den Hauptansatzhebel darstellen. Insbesondere allgemeine Verwaltungsaufwendungen, Abschreibungen und Sachaufwendungen für das Bankgeschäft sind in diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung.<sup>26</sup>

Hierzu hat Sembach (2004) zutreffend festgestellt: „Trotz bemerkenswerter Erfolge der deutschen Banken bei Kostensenkungen in den letzten zwei Jahren ist die Marktkapitalisierung deutscher Banken im internationalen Vergleich weiterhin sehr niedrig. Der Grund liegt vor allem in der Schwäche deutscher Banken, in ihrem Kerngeschäft hohe Erträge zu generieren.“<sup>27</sup>

Auf dem Hintergrund der praxisorientierten Feststellungen von Wildemann in Abbildung 1-1 und von Sembach wird sehr deutlich, wie zwingend notwendig und lukrativ gerade die Optimierung von Kerngeschäftsprozessen und deren aktives Management ist.

In Kapitel 1.2 werden zudem die theoretischen Defizite hierzu dargelegt, die die Festlegung einer Roadmap durch die betroffenen Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors weiter erschwert.

---

berücksichtigen seien. Entgegen einer gerade bei international tätigen Beratungsunternehmen vielfach anzutreffenden Einschätzung existierten z.B. für den deutsch-französischen Vergleich bislang keine Indizien für die einheitliche organisatorische Entwicklung europäischer Kreditinstitute. Demzufolge müsse vor einer unreflektierten Übertragung organisatorischer Modelle anderer Länder (one best way) gewarnt werden.

<sup>26</sup> Vgl. Wildemann, H. (2004), S. 23

<sup>27</sup> Siehe Sembach, M. (2004): S. 8

## 1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur

Im Gegensatz zum industriellen Bereich existieren heute für den Finanzdienstleistungssektor bislang kaum spezifische Reengineering-Modelle, die den Versuch unternehmen, einen umfassenden Ansatz zu Reorganisation und Management von Geschäftsprozessen bei Finanzdienstleistern zu realisieren. Meist handelt es sich um heterogene Konzeptsammlungen und auf einzelne Themen zugeschnittene Artikel in Fachzeitschriften. So stellt auch Achleitner bereits in ihrer Einleitung fest, dass lediglich ein geringer Umfang an fundierter Literatur zur Investment-Thematik vorhanden ist.<sup>28</sup> Dies lässt zum einen den Rückschluss zu, dass bis dato die Notwendigkeit der wissenschaftlichen theoretischen Erarbeitung von Lösungsansätzen nicht erkannt wurde, und zum anderen, dass diese Notwendigkeit auch bis dato nicht aus der Praxis als Untersuchungsfeld für eine wissenschaftliche Untersuchung gekennzeichnet wurde.

Neben den klassischen Werken des Business Reengineering von Davenport (1993), Hammer & Champy (1994), Johansson et al. (1993) und Watson (1994) bieten insbesondere Al-Ani (1996), Grote (2000) sowie Linn, Riese und Krotzsch (2002) eine Einführung in die Restrukturierung von Geschäftsprozessen bei Finanzdienstleistern. Zu den Themen Dienstleistungs- und Geschäftsprozessstrategie liefern die Autoren Kasten & Reents (1999) sehr umfassende und detaillierte Informationen aus der bankbetrieblichen Praxis. Im Gegensatz dazu ist Wildemann (2004) eine ergiebige Quelle für bewährte Leitlinien, Gestaltungsfelder und Methodenbausteine aus der modernen industriellen Praxis. Einen systematischen

Überblick zum aktuellen Stand der Restrukturierung von Geschäftsprozessen präsentieren Hess & Brecht (1996). Aufschlussreiche und kritische Bemerkungen zu uniformen Methodenmodellen ohne finanzsystem- und firmenspezifische Modifikationen sind bei Hildebrandt (2000) in dessen Vergleich der betrieblichen Reorganisation deutscher und französischer Kreditinstitute zu finden. Abbildung 1-2 listet die wichtigsten Ansätze zum Thema in der Literatur auf und nimmt eine Beurteilung der Beiträge zu den Themenblöcken Business Reengineering, Dienstleistungs- und Geschäftsprozessstrategie, Methodenmodelle und praktische Lösungsansätze vor:

Ansätze in der Literatur	Business Reengineering	Dienstleistungs- und GP-Strategie	Methodenmodelle	Praktische Lösungsansätze
Davenport	■	☐	☐	☐
Hammer, Champy	■	☐	☐	☐
Johannson et al.	■	☐	☐	☐
Watson	■	☐	☐	☐
Al-Ani	■	☐	☐	☐
Grote	■	☐	☐	☐
Linn, Riese, Krotzsch	■	☐	☐	☐
Kasten, Reents	☐	■	☐	☐
Hess, Brecht	☐	■	■	☐
Hildebrandt	☐	☐	■	☐
Wildemann	■	■	■	■

Mittlerer Beitrag ☐ ☐ ■ Sehr hoher Beitrag

Abbildung 1-2: Wissenschaftliche Ansätze in der Literatur<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Siehe Achleitner, A.-C. (1999), o. S.

<sup>29</sup> Eigene Recherche des Verfassers

Der aktuelle Stand der Literatur ist dadurch gekennzeichnet, dass Werke mit Schwerpunkt aus den späten neunziger Jahren und vereinzelt bis 2004 Grundlagen bilden für zwingend notwendiges Handeln.

### **1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Wie die vorangegangenen Ausführungen demonstrieren, sind bislang nur ausgewählte Aspekte der hier betrachteten Problemstellung ausgehend von unterschiedlichen Standpunkten untersucht worden. Ein Lösungsansatz zur Optimierung und zum Management von Kerngeschäftsprozessen im Finanzdienstleistungssektor wird in der Literatur nicht angeboten. Insbesondere Einflussgrößen und Gestaltungsfelder wurden bisher nicht systematisch erarbeitet. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit der Versuch unternommen, die bestehenden Defizite zu überwinden und einen systematischen Lösungsansatz zu entwickeln. Da bereits vereinzelt verschiedenste Reorganisationsansätze in den Finanzdienstleistungsunternehmen verwendet werden, wird sich die Bestimmung der Defizite nicht nur auf die Analyse von Theorien und theoretischen Ansätzen beschränken, sondern auch eine empirische Analyse der in der betrieblichen Praxis eingesetzten Ansätze beinhalten. Dazu wird in dieser Arbeit wie folgt vorgegangen.

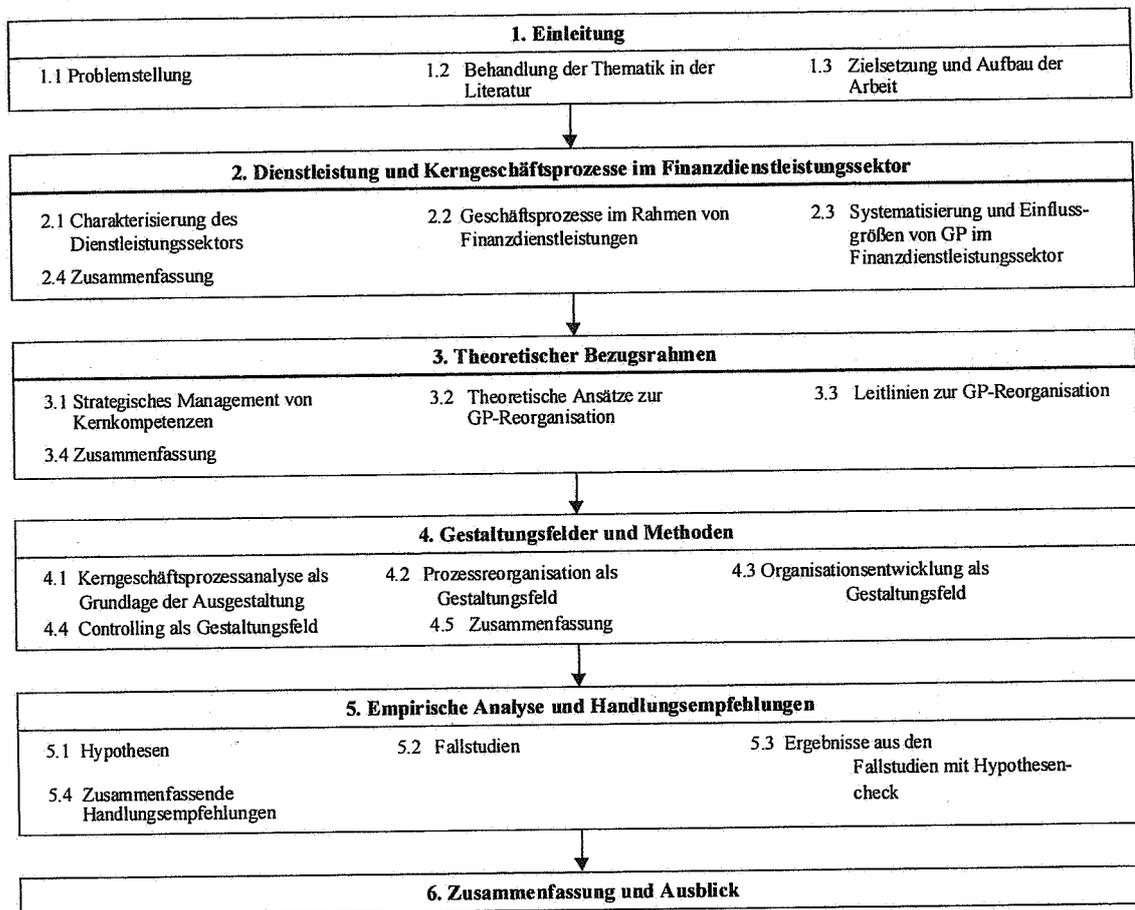


Abbildung 1-3: Vorgehensweise der Untersuchung

Nach Erörterung der Problemstellung sowie der Analyse der bestehenden Ansätze in der Literatur werden im zweiten Kapitel Dienstleistung und Kerngeschäftsprozesse im Finanzdienstleistungssektor als Untersuchungsgegenstand betrachtet. Dabei werden die Systematisierung von Geschäftsprozessen und die Bestimmung von Einflussgrößen den Abschluss des Kapitels bilden. Im dritten Kapitel wird der theoretische Bezugsrahmen den Gestaltungsbereich für die hier untersuchte Problemstellung umgrenzen. Dabei werden nach Betrachtung des strategischen Kernkompetenzmanagements und der theoretischen Ansätze zur Geschäftsprozessreorganisation

zehn Leitlinien identifiziert, die im Rahmen einer Kerngeschäftsprozessreorganisation zu berücksichtigen sind. Im vierten Kapitel werden nach Untersuchung der Kerngeschäftsprozessanalyse als Grundlage der Ausgestaltung drei Gestaltungsfelder betrachtet, die zur Reorganisation und zum Management von Kerngeschäftsprozessen von wesentlicher Bedeutung sind. Im Rahmen dieser Analyse werden den Gestaltungsfeldern jeweils vier bis neun Methoden zugeordnet. Da die Zielsetzung dieser Arbeit neben der theoretischen Aufarbeitung die Entwicklung von Handlungsempfehlungen ist, ist eine empirische Analyse von Fallstudien unabdingbar. Diese wird im Kapitel fünf unter Heranziehung von Hypothesen durchgeführt. Die Arbeit schließt im sechsten Kapitel mit einer Zusammenfassung der Resultate sowie einem Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen dabei insbesondere folgende Fragen beantwortet werden, die für eine Optimierung und das Management der Kerngeschäftsprozesse im Finanzdienstleistungssektor grundlegend sind:

1. Welche Leitlinien existieren zur Kerngeschäftsprozessreorganisation im Finanzdienstleistungssektor?
2. Welche Gestaltungsfelder mit welchen dazugehörigen Methoden sind zur Reorganisation und zum Management von Kerngeschäftsprozessen im Finanzdienstleistungssektor notwendig?
3. Gibt es eine für den Finanzdienstleistungssektor eigenständige Vorgehensweise zur Reorganisation und zum Management von Kerngeschäftsprozessen?