

Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft
Hrsg.: Prof. Dr. Joh. Heinr. v. Stein

Manuela A. E. Schäfer

**Prozessgetriebene
multiperspektivische
Unternehmenssteuerung**



Verlag Wissenschaft & Praxis



Prozessgetriebene multiperspektivische Unternehmenssteuerung

**Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft
an der Universität Hohenheim**

Herausgeber:

Prof. Dr. Joh. Heinr. v. Stein

Band 41

Manuela A. E. Schäfer

Prozessgetriebene multiperspektivische Unternehmenssteuerung

Beispielhafte Betrachtung anhand
der deutschen Bausparkassen

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

D100

ISBN 3-89673-230-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2004

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort des Herausgebers

Mit der Studienreihe möchte die Stiftung Kreditwirtschaft Arbeiten, die an der Universität Hohenheim zu bank- und finanzwirtschaftlichen Themen entstanden sind, einem interessierten Fachpublikum zugänglich machen. Die veröffentlichten Schriften sollen den Gedankenaustausch zwischen Universität und Praxis fördern.

Wachsende Anforderungen an die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmensorganisation haben die Prozesse als Gegenstand der Organisation in Wissenschaft und Praxis ins Blickfeld gebracht. Dabei wurde nicht nur ein theoretisches Defizit, sondern auch ein dringender Bedarf an praxistauglichen Lösungen sichtbar. Auch zeigte sich das Potenzial für die Steigerung der Leistungsfähigkeit, wenn der organisatorischen Bedeutung von Prozessen Rechnung getragen wird. Entsprechend hatten bereits frühe Repräsentanten der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, wie F. Nordsieck, diesen wichtigen Zusammenhang erkannt.

Ein theoriegestütztes Konzept für die Prozessgestaltung fehlte bisher weitgehend. Für die zentralen Aufgaben der Unternehmenssteuerung in der Struktur- und Prozessgestaltung ist es jedoch notwendig. Dementsprechend legt *Schäfer* eine organisationstheoretische Grundlage für ein strategisches, multiperspektivisches Unternehmenssteuerungsmodell, das neben den aufbau- und ablauforganisatorischen Anforderungen auch diejenigen der Vertriebswege einbezieht. Auf der erarbeiteten theoretischen Basis wird ein Kennzahlensystem für Bausparkassen entwickelt.

Aus den organisationstheoretischen und praxeologischen Erkenntnissen folgen nicht nur Impulse für die Weiterentwicklung von Strukturen in Bausparkassen, sondern es werden auch ein Vorgehensmodell und Optionen für die informationstechnische Gestaltung der Unternehmung vorgestellt.

Ich wünsche der Arbeit gute Verbreitung und eine anregende, fruchtbare Wirkung in Wissenschaft und Praxis.

Hohenheim, im März 2004

Prof. Dr. Joh. Heinrich von Stein

Vorwort der Verfasserin

Die vorliegende Arbeit entstand am Lehrstuhl für Bankwirtschaft und Finanzdienstleistungen der Universität Hohenheim berufsbegleitend zu meiner Tätigkeit in deutschen Kreditinstituten, so dass ich die ideale Kombination von betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis erleben, erforschen und nutzen konnte. An dieser Stelle möchte ich allen Personen, die zum Gelingen dieser Dissertation beigetragen haben, herzlich danken.

An erster Stelle gilt der Dank meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Johann Heinrich von Stein, der mir eine berufsbegleitende Promotion erst ermöglichte. Einerseits gewährte mir Prof. von Stein für die Ausarbeitung der Dissertation große Freiräume, andererseits konnte ich jederzeit auf seine fachkundige Unterstützung zurückgreifen. Gleichzeitig danken möchte ich Herrn Prof. Dr. Helmut Kuhnle für seine Tätigkeit als Zweiter Berichterstatter und als Prüfer im Kolloquium sowie Herrn Prof. Dr. Hans-Peter Burghof für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes im Kolloquium.

Ein ganz besonderer Dank gilt meinen Vorgesetzten, die mir immer dann Urlaub gewährt haben, wenn es im Rahmen des Forschungsvorhabens erforderlich war, sowie meinen Kollegen, die mich in dieser Zeit kompetent vertreten haben.

Diese Dissertation wäre aber nie zustande gekommen ohne die nachhaltige mentale Unterstützung durch meine Eltern, Anna-Luise und Heinfried Schäfer, die mir eine exzellente Ausbildung im In- und Ausland ermöglicht haben, die finanzielle Unterstützung durch meine Großeltern, Adolfine und Johann Jörz, sowie den umfassenden IT-Support meines Computers durch meine Schwester Sabine und ihren Freund. Daher ist diese Arbeit meiner Familie gewidmet.

Worms, 08.03.2004

Manuela A. E. Schäfer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	14
Abkürzungsverzeichnis	15
A Einleitende Betrachtung	17
I Motivation	17
II Wissenschaftliche Zielsetzung	19
III Methodenkonzept	22
IV Aufbau der Arbeit	24
B Multiperspektivische Organisationstheorie	27
I Rahmenbedingungen der Organisationstheorie	27
1 Organisationsbegriff	27
2 Aufbau- und Ablauforganisation	30
II Begründung der Notwendigkeit eines prozess- und kanalorientierten multiperspektivischen Ansatzes	32
III Theoretische Fundierung eines prozess- und kanalorientierten multiperspektivischen Ansatzes	38
1 Der Situative Ansatz (Kontingenztheorie)	38
2 Der Betriebswirtschaftliche Informationsverarbeitungsansatz	42
3 Die Prozessorientierung	43
4 Problematik der theoretischen Fundierung eines prozess- und kanalorientierten multiperspektivischen Ansatzes	47
5 Virtuelle Organisationsstrukturen	50
IV Dialektische Herleitung der drei Kernhypothesen der Multiperspektivischen Organisationstheorie	54

V	Deduktion und Hypothesenprüfung	59
1	Ableitung singularer, überprüfbarer Folgerungen	59
2	Empirische Überprüfung der singularen Folgerungen.....	63
VI	Wissenschaftlicher Erkenntnisfortschritt durch die Multiperspektivische Organisationstheorie.....	72
1	Kernaussagen und Grundannahmen einer Multiperspektivischen Organisationstheorie	72
2	Kritische Bewertung der Multiperspektivischen Organisationstheorie	79
C	Das PFK-Strategie-Modell als Leitlinie zur praktischen Umsetzung der Multiperspektivischen Organisationstheorie	85
I	Das PFK-Strategie-Modell zur flexiblen Unternehmenssteuerung	85
II	Die Prozesssicht als favorisierte Präferenzstruktur.....	87
1	Gestaltungsaspekte der Prozessorientierung bzw. der Prozesssicht.....	87
2	Umsetzung der Prozessorientierung bzw. Prozesssicht durch Business (Process) Reengineering	91
3	Probleme und Gefahren bei der Umsetzung der Prozesssicht als Präferenzstruktur	94
III	Kennzahlensysteme zur Abbildung der Präferenz- und Sekundärstrukturen.....	98
1	Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung	98
2	Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) als prozessorientiertes Kennzahlensystem	100

IV	Anpassung des Konzepts der Balanced Scorecard an die spezifischen Anforderungen der Multiperspektivischen Organisationstheorie.....	111
1	Von der Balanced Scorecard zum Balanced Scorecube (BSCu) im PFK-Strategie-Modell.....	111
2	Institutionalisierung der kontinuierlichen Überprüfung der Unternehmensgesamtansicht durch Kopplung des Balanced Scorecubes an das EFQM-Modell	114
V	Entwicklung eines bauparspezifischen Kennzahlensystems gemäß dem PFK-Strategie-Modell.....	121
1	Entwicklung einer bauparspezifischen Prozessorientierten Balanced Scorecard (ProBSC).....	121
2	Entwicklung einer bauparspezifischen Funktionsorientierten Balanced Scorecard (FunBSC)	131
3	Entwicklung einer bauparspezifischen Kanalorientierten Balanced Scorecard (KanBSC).....	140
4	Integration der Kennzahlensysteme im PFK-Strategie-Modell.....	151
5	Kennzahlenerfassung und Controlling – Ansatzpunkte für eine technische Bereitstellung.....	157
VI	Wirkungsweise der übrigen Einflussgrößen im Modell	160
VII	Kritische Würdigung des PFK-Strategie-Modells im Kontext der Multiperspektivischen Organisationstheorie	162
D	Abschließende Betrachtung	167
I	Zusammenfassung	167
II	Ausblick und weiterer Forschungsbedarf	170

E Anhang.....	173
I Befragung der deutschen Bausparkassen zu den Ansätzen der Multiperspektivischen Organisationstheorie	173
1 Wahl der Befragungsform.....	173
2 Layout des Fragebogens.....	174
3 Vorgehensweise bei der Befragung	181
4 Auswertung und Befragungsergebnisse.....	182
II Experteninterview mit Dipl.-Kfm. J. Gödecke, Leiter Strategische Planung & Strategisches Controlling, Dresdner Bank AG, Private Kunden Inland / E-Commerce	220
Literaturverzeichnis.....	223

Abbildungsverzeichnis

Abb. A.1:	Überblick über die Zielsetzung der Arbeit	21
Abb. B.1:	Definitionsmöglichkeiten des Organisationsbegriffs	29
Abb. B.2:	Die funktionale Organisation	31
Abb. B.3:	Fünf-Ebenen-Modell von Venkatraman	33
Abb. B.4:	Das Forschungsprogramm des Situativen Ansatzes	39
Abb. B.5:	Anteil der verschiedenen Steuerungskennzahlen und deren Kombination	64
Abb. B.6:	Anwendungsgrad von Prozesskennzahlen	65
Abb. B.7:	Steuerungsperspektiven und ihre Erfassungshäufigkeit	67
Abb. B.8:	Organisationen und ihre Ausrichtungshäufigkeit	68
Abb. B.9:	Kostenstellenstrukturen der deutschen Bausparkassen	69
Abb. B.10:	Vorgehensweise zur Gestaltung eines Unternehmens nach den Maßgaben der Multiperspektivischen Organisationstheorie	76
Abb. B.11:	Grade der Prozessorientierung	82
Abb. C.1:	Das PFK-Strategie-Modell zur flexiblen Unternehmenssteuerung	85
Abb. C.2:	Beispielhafte Aggregationsstruktur	99
Abb. C.3:	Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	102
Abb. C.4:	Beispielhafte Ursache-Wirkungs-Kette strategischer Ziele	103
Abb. C.5:	Die Managementbausteine der Balanced Scorecard	105
Abb. C.6:	Die Managementbausteine der Balanced Scorecard im Detail	107
Abb. C.7:	Anwendungsgrad der Balanced Scorecard in deutschen Bausparkassen	108
Abb. C.8:	Balanced Scorecube	113
Abb. C.9:	Das EFQM-Modell für Excellence	114
Abb. C.10:	Beziehung zwischen EFQM-Modell und ProBSC	117

Abb. C.11:	Multiperspektivisches Qualitätsmodell auf der Basis des EFQM-Modells	119
Abb. C.12:	Wirkungsverbund von Multiperspektivischem Qualitätsmodell, BSCu und Reengineering-Konzepten	120
Abb. C.13:	Prozessranking bezüglich der Wichtigkeit zur Umsetzung der strategischen Ziele einer Bausparkasse	122
Abb. C.14:	Prozessbezogene Unternehmenssteuerungszusammenhänge ...	125
Abb. C.15:	Ursache-Wirkungs-Beziehungen einer bauparbezogenen Prozessorientierten Balanced Scorecard	130
Abb. C.16:	Beispielhafte Funktionale Gliederung für eine Bausparkasse	132
Abb. C.17:	Funktionsbezogene Unternehmenssteuerungszusammenhänge	133
Abb. C.18:	Ursache-Wirkungs-Beziehungen einer bauparbezogenen Funktionsorientierten Balanced Scorecard	139
Abb. C.19:	Kanalnutzung in den deutschen Bausparkassen	142
Abb. C.20:	Beispielhafter Ablauf der Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Bausparkasse in der Leistungs-Kanal-Matrix	143
Abb. C.21:	Kanalbezogene Unternehmenssteuerungszusammenhänge	145
Abb. C.22:	Ursache-Wirkungs-Beziehungen einer bauparbezogenen Kanalorientierten Balanced Scorecard	151
Abb. C.23:	Ursache-Wirkungs-Beziehungen einer bauparbezogenen Balanced Scorecard auf Gesamtunternehmensebene	157
Abb. C.24:	Gemeinkostenrechnung versus Prozesskostenrechnung	161
Abb. E.1:	Fragebogen – Seiten 1-8	177
Abb. E.2:	Organisationsformen und ihre Ausrichtungshäufigkeit	183
Abb. E.3:	Anteil der verschiedenen Erhebungsperspektiven und deren Kombinationen	185
Abb. E.4:	Steuerungskennzahlen und ihre Erfassungshäufigkeit	186
Abb. E.5:	Gliederungskriterien der Kostenstellen von Bausparkassen und ihre Häufigkeit	188
Abb. E.6:	Kostenstellenstrukturen von Bausparkassen	188
Abb. E.7:	Sicherungsmaßnahmen in Bausparkassen	190
Abb. E.8:	Prozessbewertung bezüglich der Wichtigkeit für die Umsetzung der strategischen Ziele einer Bausparkasse	194

Abb. E.9:	Anwendungsgrad der Prozesskostenrechnung	195
Abb. E.10:	Anwendungsgrad von Prozesskennzahlen	196
Abb. E.11:	Anzahl der genannten Prozesskennzahlen	197
Abb. E.12:	Kanalnutzung in den deutschen Bausparkassen	201
Abb. E.13:	Transaktionskostentransparenz im Kanal	202
Abb. E.14:	IT-Kostentransparenz im Kanal	203
Abb. E.15:	Transparenz über die Deckungsbeiträge je Kanal	203
Abb. E.16:	Anwendungsgrad von Kanalkennzahlen	205
Abb. E.17:	Anzahl der genannten Kanalkennzahlen	205
Abb. E.18:	Anwendungsgrad Funktionaler Kennzahlen	210
Abb. E.19:	Anzahl der genannten Funktionalen Kennzahlen	210
Abb. E.20:	Anwendungsgrad von Unternehmenssteuerungskennzahlen	214
Abb. E.21:	Anzahl der genannten Unternehmenssteuerungskennzahlen	215
Abb. E.22:	Anwendungsgrad der Balanced Scorecard	219

Tabellenverzeichnis

Tab. C.1:	Wesentliche Unterschiede der Balanced Scorecard zu anderen Kennzahlensystemen	101
Tab. C.2:	Beispielhafte Generierung unternehmensspezifischer Messgrößen	104
Tab. C.3:	Prozesskennzahlen der deutschen Bausparkassen	126
Tab. C.4:	Bausparbezogene Prozessorientierte Balanced Scorecard (ProBSC)	129
Tab. C.5:	Funktionale Kennzahlen der deutschen Bausparkassen	135
Tab. C.6:	Bausparbezogene Funktionsorientierte Balanced Scorecard (FunBSC)	138
Tab. C.7:	Kanalkennzahlen der deutschen Bausparkassen	146
Tab. C.8:	Bausparbezogene Kanalorientierte Balanced Scorecard (KanBSC)	149
Tab. C.9:	Unternehmenssteuerungskennzahlen der deutschen Bausparkassen	152
Tab. C.10:	Bausparbezogene Balanced Scorecard auf Gesamtunternehmensebene	156
Tab. E.1:	Ergebnisse der Prozesspriorisierung	192
Tab. E.2:	Überblick über die genannten Prozesskennzahlen	197
Tab. E.3:	Überblick über die genannten Kanalkennzahlen	206
Tab. E.4:	Überblick über die genannten Funktionalen Kennzahlen	211
Tab. E.5:	Überblick über die genannten Unternehmenssteuerungskennzahlen	215

Abkürzungsverzeichnis

BCR	Business Channel Reengineering
BFR	Business Functions Reengineering
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
BSCu	Balanced Scorecube
BspK	Bausparkasse
CIR	Cost Income Ratio
CRM	Customer Relationship Management
CTP	Customer Touch Point
DV	Datenverarbeitung
EAI	Enterprise Application Integration
E-Commerce	Electronic Commerce
EFQM	European Foundation of Quality Management
EPK	Ereignisgesteuerte Prozessketten
e-Unternehmen	Unternehmen mit größtenteils rein elektronischer Geschäftsabwicklung
FunBSC	Funktionsorientierte Balanced Scorecard
IKS	Internes Kontrollsystem
IT	Informationstechnik
KanBSC	Kanalorientierte Balanced Scorecard
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
m-Commerce	Mobile Commerce
MA	Mitarbeiter
MPO	Multiperspektivische Organisationstheorie
PFK-Strategie- Modell	Strategisches Prozess-Funktions-Kanal-Modell zur flexiblen Unternehmenssteuerung
ProBSC	Prozessorientierte Balanced Scorecard (entspricht der BSC von <i>Kaplan/Norton</i>)
QM	Quality Management / Qualitätsmanagement

RAROC	Risk Adjusted Return on Capital
RoA	Return on Assets
RoE	Return on Equity
RoI	Return on Investment
SGE-Management	Management der strategischen Geschäftseinheiten
TQM	Total Quality Management
UML	Unified Modelling Language
VP	Verbesserungsprozess
WAP	Wireless Application Protocol

A Einleitende Betrachtung

I Motivation

Die Prozessorientierung als Ansatz für die Unternehmensorganisation und Grundlage für ein Unternehmenssteuerungssystem existiert in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre genau genommen seit den 1930er Jahren, als *Nordsieck* und *Henning* zum ersten Mal zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden.¹ So stellte z.B. *Nordsieck* fest, dass der „Betrieb in Wirklichkeit ein fortwährender Prozeß, eine ununterbrochene Leistungskette ist. Die wirkliche Struktur des Betriebes ist die eines Stromes“.²

Doch erst in den 1990er Jahren als Reaktion auf Veränderungen im Unternehmensumfeld (z.B. Globalisierung oder technologischer Fortschritt), die zu einem gestiegenen Konkurrenzdruck und einer großen Marktmacht des Kunden führten, hat diese stark auf interne Abläufe bezogene Sichtweise unter dem Begriff „Prozessmanagement“ oder „Prozessorientierung“ an Bedeutung gewonnen. Ziel ist es hierbei, die Unternehmenseffizienz durch Beseitigung der Nachteile der bis dahin vorherrschenden funktionalen Unternehmensgliederung zu steigern. Die Folgen einer stark segmentierten Ablauforganisation mit vielen aufbauorganisatorischen Schnittstellen manifestieren sich in redundanter Aufgabenerfüllung, geringer Prozess- und Produktqualität oder auch langen Durchlaufzeiten; diese negativen Auswirkungen sollen und können durch konsequente, durchgängige Prozesse reduziert werden. Darüber hinaus ermöglicht die Berücksichtigung der Informationstechnik im Rahmen der Einführung einer IT-unterstützten Prozessorganisation die Realisierung weiterer Produktivitätszuwächse.

Die Behandlung der Prozessorientierung oder Prozessorganisation in der heutigen Literatur umfasst sowohl die theoretischen Grundlagen der Strukturierung³ als auch detaillierte Gestaltungsempfehlungen für eine prozessorientierte Organisation sowie für die unterstützenden IT-Systeme mit dem Ziel der funktionsübergreifenden Abbildung und Steuerung ganzheitlicher Abläufe.⁴ Es manifestiert sich hierin ein Paradigmenwechsel in der Organisationstheorie weg vom

¹ Vgl. *Nordsieck, F.*: Organisation, S. 158 – 162; *Nordsieck, F.*: Aufgabenverteilung, S. 204 – 210 sowie *Henning, K.W.*: Organisationslehre.

² *Nordsieck, F.*: Betriebsorganisation, Sp. 9.

³ Vgl. *Gaitanides, M.*: Prozeßorganisation; *Scholz, R.*: Geschäftsprozeßoptimierung sowie *Nippa, M.*: Bestandsaufnahme.

⁴ Vgl. *Scheer, A.-W.*: Referenzmodelle.

tayloristischen Prinzip der effizienten Erfüllung von Einzelaktivitäten hin zur ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben.⁵

Im Kontext des Situativen Ansatzes ist die Prozessorganisation damit eine Struktur, die den Fortbestand eines Unternehmens in einem sich schnell wandelnden, komplexen Umfeld sichert und die durch ein passendes, die Struktur ergänzendes IT-System zu unterstützen ist.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Frage, ob die Fokussierung allein auf die Prozesse eines Unternehmens geeignet ist, der Komplexität und Wandlungsfähigkeit des Umfelds Rechnung zu tragen und wenn ja, unter welchen Bedingungen.

So sehen sich die Bausparkassen auch mit neuen technologiegetriebenen Vertriebskanälen wie z.B. dem Internet (E-Commerce) oder Vertriebswegen im Rahmen neuer Mobilfunkstandards (m-Commerce) sowie der Neuordnung von Wertschöpfungsketten und dem daraus resultierenden Entstehen neuer Geschäftsmodelle (unter anderem Direkt-Bausparkassen wie z.B. die Quelle Bausparkasse oder reinen Produktionsbanken wie z.B. Kreditwerk) konfrontiert. Als Konsequenz des daraus resultierenden gesteigerten Wettbewerbs und Margenverfalls wird den Bausparkassen zunehmend Flexibilität und Kostenoptimierung abverlangt. Darüber hinaus fordern politische und gesetzliche Vorgaben wie z.B. Basel II Prozesstransparenz zur besseren Einschätzung des organisationalen Risikos. In der Folge steigt zwar insgesamt die Bedeutung des Konzepts der Prozessorientierung für die Weiterentwicklung der Bausparkassen an, aber auch die gezielte Steuerung der Vertriebskanäle wird zunehmend wichtiger.

Damit ist kritisch zu hinterfragen, ob durch eine reine Bereitstellung prozessorientierter Kennzahlen den Entscheidern im Unternehmen alle wesentlichen Informationen zur erfolgreichen (Weiter)föhrung der Organisation verfügbar gemacht werden können oder ob es nicht eher notwendig ist, das Unternehmen zu jedem Zeitpunkt aus der Perspektive betrachten und bewerten zu können, die für die zu treffende Entscheidung am besten geeignet ist. Dies kann zum einen die Prozessperspektive sein, zum anderen spielt aber die funktionale Sichtweise in vielen Unternehmen mit hybrider Organisationsstruktur weiterhin eine wesentliche Rolle, ergänzt um die Multi-Kanal-Sicht als Folge der Erweiterung der (Vertriebs-)kanäle durch Kooperationspartner, E-Commerce und m-Commerce.

⁵ Vgl. Krickl, O.-C.: Business Redesign, S. 85.

Neben den bereits genannten Perspektiven wie Funktionale Sicht (Aufbauorganisation), Prozesssicht (Ablauforganisation) oder Kanalsicht (Vertriebskanäle) können z.B. auch eine Forschungs- und Entwicklungssicht oder eine Kundensicht für das Unternehmen von Bedeutung sein, so dass ein mehrdimensionales Entscheidungsmodell entsteht.

Bei der nachfolgenden Betrachtung im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine Konzentration auf die drei Perspektiven

- ***Funktionale Sicht***,
- ***Prozesssicht*** und
- ***Kanalsicht***,

da sie für die meisten Unternehmen – und für die Bausparkassen im besonderen – zutreffend sind.⁶ Somit wird von einer dreidimensionalen Sichtweise auf das Unternehmen ausgegangen.

Da bisher keine bestehende Organisationstheorie und kein Unternehmenssteuerungs- oder Organisationsentwicklungskonzept alle drei Sichtweisen gleichermaßen berücksichtigt, ergibt sich die Notwendigkeit eines neuen, ganzheitlichen Ansatzes.

II Wissenschaftliche Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist die *organisationstheoretische Fundierung eines multiperspektivischen Unternehmenssteuerungsmodells*, das der Komplexität der Entscheidungssituation in Unternehmen – respektive Bausparkassen – Rechnung trägt, indem die bisher vorherrschende Systematik einer ein-⁷ bzw. zweidimensionalen⁸ organisationstheoretischen Betrachtungsweise um weitere entscheidungsrelevante Perspektiven, insbesondere die (Vertriebs-)kanalsicht, erweitert wird.

Die Herleitung dieses multiperspektivischen organisationstheoretischen Ansatzes basiert auf der Evaluierung bestehender Organisationstheorien und antizi-

⁶ So hat z.B. die Forschungs- und Entwicklungsperspektive nur bei forschungsintensiven Unternehmen wie beispielsweise Chemie- oder Pharmakonzernen genügend Gewicht, um einbezogen zu werden.

⁷ Aufbauorganisation.

⁸ Aufbau- und Ablauforganisation.