

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
Schloß Reichartshausen am Rhein

Seminararbeit

7. Semester

Relationshipmanagement und Bankstruktur: Ansätze zur Optimierung von
externer Kundenbindung und interner Organisationsform

Vorgelegt von: Axel Gros

Aus: Marl

Eingereicht bei: Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner

Abgabemonat / Jahr: September 1997

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis.....	II
1. Einleitung	1
2. Das Geschäft der Investmentbanken	2
2.1 Die Geschäftsfelder von Investmentbanken	2
2.2 Entwicklung auf den Märkten des Investment Banking.....	3
2.3 Die Einmaligkeit von Geschäften	3
3. Die Kundenbeziehungen von Investment Banken.....	4
3.1 Kundenkreis eine Investment Bank	4
3.2 Erwartungen der Kunden an die Investmentbank	5
3.3 Verhältnisse einzelner Mitarbeiter zu ihren Kunden	6
4. Organisationsstruktur einer Investmentbank	7
4.1 Beeinflussungsfaktoren für die Wahl der Organisationsform.....	7
4.2 Mögliche Organisationsformen.....	9
4.3 Informelle Strukturen.....	10
5. Lenkung der selbst - organisierenden Struktur	11
6. Ausblicke	13
Literaturverzeichnis	III

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
bzw.	beziehungsweise
Hrsg.	Herausgeber
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Die Diskussion über den grundlegenden Wandel im Bankensektor hält nun schon mehr als 10 Jahre an. Das in den angelsächsischen Ländern dominierende Trennbankensystem und das kontinentaleuropäische Universalbankensystem nähern sich seit dieser Zeit immer mehr an. Dabei entdecken beide Seiten, daß sie ihre systemspezifischen Probleme lösen müssen, um den immer weiter steigenden Kundenanforderungen gerecht zu werden. Viele kontinentaleuropäische Banken erweitern ihre Geschäftsbereiche um den Bereich Investment Banking.

Diese britische und vor allem US-amerikanische Ausprägung einer Spezialbank hat bis vor etwa 10 Jahren kaum Beachtung als Konkurrenz für die Banken des europäischen Festlandes gehabt. Erst in der letzten Dekade versuchen immer mehr Unternehmen diesen Bereich mit abzudecken. Durch die Globalisierung der Märkte in allen Bereichen auf der einen Seite und die immer höheren Anforderungen der Kunden an ihre Finanzdienstleister auf der anderen Seite steht die gesamte Branche unter hohem Anpassungsdruck. Die immer weiter greifende Liberalisierung auf den Finanzmärkten sowohl in Europa als auch in den Vereinigten Staaten verschärft die Notwendigkeit der Anpassung noch weiter.¹ Die Tatsache, daß immer mehr Banken neben den traditionellen Investment Banken auf diesen Sektor vorstoßen, zeigt deutlich, daß es sich um einen lukrativen Markt handeln muß. Investment Banken, stark geprägt durch das System in dem sie entstanden sind, müssen sich den neuen Herausforderungen ebenso stellen wie die in einem vollständig anderen System entstandenen Banken des europäischen Festlandes. Investment Banken haben dabei aus ihrer Historie heraus sehr spezielle Kundenbeziehungen, gerade wenn man bedenkt, daß ihre Kunden sowohl auf Seite der Anbieter wie auch auf Seite der Nachfrager zu finden sind. Sie sind Intermediäre des Kapitalmarktes. „The purpose of the investment banking function is to manage the flow of capital from those who have it (investors) to those who need it (issuers).“²

¹ Kollar, Axel: Investment Banking bleibt attraktiv. In: Sparkasse, 106. Jahrgang, Heft 10, Oktober 1989, S.446

² Eccles, Robert G. / Crane, Dwight B.: Managing Through Networks In Investment Banking. In: California Management Review, Volume 30, November 1, Fall 1987, S.177

2. Das Geschäft der Investmentbanken

2.1 Die Geschäftsfelder von Investmentbanken

Um dieses zu verdeutlichen ist ein Blick in die Geschäftsfelder einer Investmentbank notwendig. NatWest Markets, die Investment Banking Abteilung der National Westminster Group unterteilt seine Aktivitäten z.B. in 4 Bereiche: Strategic Advice, Financing and Capital Raising, Trading and Risk Management, Research and Investment Strategy.³ Morgan Stanley & Co. unterteilt seine Aktivitäten in 3 große Bereiche: Investment Banking, Sales and Trading und Asset Management.⁴ Allein dieser Vergleich macht deutlich, daß es keine allgemein verbindlichen Regeln für die Unterteilung des Investment Banking Geschäftes in Geschäftsfelder gibt. In der Theorie lassen sich allerdings die Aktivitäten wie folgt beschreiben: „In addition to aiding in the sale of securities, they may facilitate mergers and other corporate reorganizations, act as brokers to both individuals and institutional clients, and trade for their own account.“⁵ Das obere Beispiel zeigt, daß die Aufteilung dieser Aktivitäten in Geschäftseinheiten sehr unterschiedlich ausfallen kann. Des weiteren hat sich das Geschäft der Investmentbanken in den letzten Jahren um Bereiche wie Asset Management oder Immobilien erweitert.

Auch ist durch die zunehmende Liberalisierung des amerikanischen Bankengesetzes, bedingt durch die immer geringere Bedeutung des Glass-Steagall Acts von 1933, die klassische Abgrenzung des Investment Banking vom Commercial Banking immer schwieriger.⁶ Auf der einen Seite versuchen Investmentbanken in die Geschäftsbereiche der Geschäftsbanken vorzudringen, auf der anderen sind Geschäftsbanken, besonders aus Deutschland und der Schweiz bemüht, durch Akquisition oder Eigenaufbau in das lukrative Geschäft des Investment Banking vorzustößen.⁷ Dieses geht mit

³ o.V., NatWest Markets, Annual Review 1996, o.O., S.4

⁴ o.V., Morgan Stanley Annual Report 1996, o.O., S.19 - 26

⁵ Ross, Stephen A. / Westerfield, Randolph W. / Jaffe, Jeffrey: Corporate Finance, Fourth Edition, o.O., 1996, S.523

⁶ Reicheneder, Thomas: Investment Banking: Mergers & Acquisitions, Buyouts, Junk Bonds, Going Public, Wiesbaden, 1992, S.16-17

⁷ Ballay, Ute: Investment Banking - Metropole London. In: Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, Ausgabe 12, 1995, S. 724-728

dem allgemeinen Trend der Globalisierung der Märkte einher. Globale Kunden verlangen auch von ihren Banken globale Präsenz und globale Lösungen.

2.2 Entwicklung auf den Märkten des Investment Banking

Nun darf man sich allerdings nicht vorstellen, daß die Anforderungen an Investment Banken sich nur in der Richtung der Globalisierung vergrößern. Ständige Veränderungen auf allen Teilmärkten führen zu immer neuen Herausforderungen. So profitierten die Investmentbanken zwar von dem Wachstum des US-amerikanischen Kapitalmarktes in der ersten Hälfte der 80'er Jahre, verloren aber nach dem Zusammenbruch des Junk Bond Marktes im Jahre 1987 auch viel Geld. So führte ein Markt, der einige Jahre extrem profitabel war, nach seinem Untergang zu erheblichen Problemen in vielen Investmentbanken und sogar zum Konkurs eines großen Hauses, Drexel Burnham. Als 1990 auch die Merger Aktivitäten stark zurückgingen erlebten viele Investmentbanken ein schwieriges Jahr. Shearson Lehman verloren z.B. in diesem Jahr 966 Millionen US-Dollar.⁸ Bei dem Investment Banking Geschäft handelt es sich also um eine Branche, in der schnelle Reaktionen über die Zukunft des Unternehmens entscheiden.

2.3 Die Einmaligkeit von Geschäften

Besonders im Bereich Mergers and Acquisition, aber auch im Bereich der Börseneinführung und Kapitalerhöhung ist jedes Geschäft einmalig. Sämtliche Umstände sind weder reproduzierbar noch voraussehbar. Viele Faktoren bestimmen den Erfolg. So ist auf die generelle Marktlage, wie auch auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu achten. Auch psychologische Faktoren spielen eine Rolle. Hier ist besonders der Ruf des Kunden aber auch der der Investmentbank zu nennen. Vertrauen spielt an den Märkten eine große Rolle. Dieser Aufbau wird als „Deal Structure“ bezeichnet. Es handelt sich dabei um ein abgeschlossenes Projekt, das je nach Bedürfnissen des Kunden die

⁸ Heisler, Jeffrey / Kohn, Sonja: The Banking Culture of the United States of Amerika. In: Schuster, Leo (Hrsg.): Banking Cultures of the World, Frankfurt am Main, 1996, S. 144-145

verschiedensten Spezialisten einer Investmentbank zusammenführt. Ähnliche Projektstrukturen lassen sich noch in bestimmten Industrien wie der Bauindustrie oder der Rüstungsgüterindustrie finden. Allen ist gemein, daß die Arbeiten unter Zeitdruck ausgeführt werden müssen. Für das Investment Banking kommt noch hinzu, daß in hohem Maße Interaktion mit dem Kunden betrieben werden muß, da konstanter Informationsaustausch von essentieller Bedeutung ist.⁹

Etwas anders sieht die Lage im Bereich Sales and Trading aus. Das Geschäft auf den Sekundärmärkten für Effekten ist vielfach standardisiert und formalisiert. Häufig werden Computermodelle zur Bewertung der komplexen Marktlage benutzt. Hierfür sind spezielle Computerprogramme mit den Eigenschaften künstlicher Intelligenz entwickelt worden.¹⁰ Das dieses zu einem Automatismus führen kann, der in Extremsituationen negative Folgen hat, soll hier nur am Rand erwähnt werden.¹¹

3. Die Kundenbeziehungen von Investment Banken

3.1 Kundenkreis eine Investment Bank

Wie schon erwähnt hat die Investmentbank Kunden sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite. Anbieter von Kapital können Versicherungen, Geschäftsbanken, Funds, andere Investmentbanken, und Privatpersonen sein. Nachfrager sind der Staat und Unternehmen.¹² Das angebotene Kapital kann einerseits die Form von Eigenkapital haben. In diesen Fällen handelt es sich um Beteiligungen an Unternehmen. Dies kann durch den Kauf von Aktien entweder am Kapitalmarkt oder durch direkte Verhandlungen mit den Eigentümern geschehen. Ist die Beherrschung des Unternehmens durch neue Eigentümer

⁹ Eccles / Crane: Managing Through Networks, a.a.O., S179 - 180

¹⁰ Ow, Peng Si / Prietula, Michael J. / Hsu Wen-Ling: Configuring Knowledge-based Systems to Organizational Structures: Issues and Examples in Multiple Agent Support. In: Pau, L.F. / Motiwalla, J. / Pao, Y.H. / Teh, H.H. (Hrsg.): Expert Systems in Economics, Banking and Management, Amsterdam und New York, 1989, S.312

¹¹ zur sicherlich nicht wissenschaftliche dafür aber anschauliche Illustration vgl. Clancy, Tom: Dept of Honor, New York, 1994

¹² Eccles / Crane: Managing Through Networks, a.a.O., S. 177

geplant, fallen die Aktivitäten in die Kategorie Mergers & Acquisition (M & A). Ist nur eine Investition aus Rentabilitätsgründen geplant, handelt es sich um eine Kapitalanlage. Fremdkapital kann durch Bonds, also Anleihen, oder Kredite aufgenommen werden. Als Nachfrager treten hier Unternehmen und Staat auf. Investmentbanken handeln hier primär als Intermediäre, erst in den letzten Jahren beteiligen sie sich auch mit eigenem Kapital an den Geschäften. Dieses geschieht dann meistens durch Bridge Loans, also durch kurzfristige Darlehen zur Überbrückung von zeitlichen Diskrepanzen zwischen Investition und Rückfluß von Geldmitteln. An diesen Aktivitäten sieht man schon, daß Investment Banken nicht am Tagesgeschäft mitwirken. Private Anleger gehören auch nur dann zu den Kunden, wenn sie über erhebliche Mittel verfügen. Vielmehr arbeiten Investment Banken mit Großanlegern wie Geschäftsbanken oder Versicherungen zusammen.

3.2 Erwartungen der Kunden an die Investmentbank

Die Kunden von Investment Banken könnten sicherlich viele der Transaktionen, die sie über eine Investmentbank ausführen auch selbständig tätigen. Eine Investmentbank bietet aber Service, Erfahrung und einen Ruf. Diese Punkte sind es, die Firmen bewegen einen Mittelsmann einzuschalten. Schon die Auswahl der geeigneten Investmentbank zeigt, nach welchen Kriterien vorgegangen wird. Zunächst einmal ist es der Ruf, der zählt. Immer wichtiger wird auch die Fähigkeit der Bank, sich und ihre Ideen zu präsentieren.¹³ Des weiteren sind die Erfahrung und die Spezialisierung, genau so wie das persönliche Engagement der Mitarbeiter der Investmentbank entscheidend.¹⁴ Immer wichtiger scheint es den Kunden zu werden, daß die Bank über internationale Kontakte und globale Präsenz verfügt. Hier ist die Globalisierung der Märkte in hohem Maße zu spüren.¹⁵ Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Researchabteilung gelegt, da diese durch ihre Aufgabe der Abschätzung

¹³ Maltzan, Bernd Albrecht von: Schwerpunkt: Investment Banking (Interview). In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 49. Jahrgang, Heft 5, 1.März 1996, S.192

¹⁴ vgl. Eccles, Robert G. / Crane, Dwight B.: Doing Deals, Investment Banks at work, Boston, 1988, S.11-34

¹⁵ Maltzan, Bernd-Albrecht von: Schwerpunkt: Investment Banking, a.a.O., S.191

des Marktes für den Erfolg wichtig ist. Firmen suchen also nach Experten, die die Transaktionen managen und mit ihrem Know-How kreative Ideen entwickeln. Die Erfahrung der Bank am Markt ist dabei genauso ausschlaggebend für das Know-How wie die Leistung Einzelner. Dabei sehen sich Investmentbanken aber auch erfahrenen Spezialisten in den Unternehmen gegenüber, da große Firmen, die häufig auch direkt am Kapitalmarkt agieren, sich einen eigenen Stab an Finanzexperten leisten.¹⁶ Ein weiterer deutlicher Trend ist Abkehr von der Hausbankphilosophie hin zu einem Portfolio an Banken, die jeweils eine eigene Spezialität aufweisen. Natürlich ist es nur für große Firmen mit hohen Transaktionsvolumina möglich, zu mehreren Banken gleich gute Beziehungen zu halten. Kleinere Firmen werden eher bei der Hausbankstrategie, auch im Investment Banking Bereich, bleiben.¹⁷ Allerdings baut sich die Scheu dieser kleineren Firmen, die Bank zu wechseln, immer mehr ab.

Zusammenfassend läßt sich schließen, daß die Anforderungen an Investment Banken immer höher werden. Dadurch müssen immer mehr maßgeschneiderte Lösungen für Kunden gefunden werden. Noch vor gut 20 Jahren war das Geschäft mehr standardisiert, wohingegen sich die Institute heute durch Kreativität in Ihren Konzepten auszeichnen müssen.¹⁸

3.3 Verhältnisse einzelner Mitarbeiter zu ihren Kunden

Wie schon im vorherigen Punkt erwähnt, ist die Kompetenz und Initiative der Mitarbeiter ein entscheidender Faktor, wenn nicht sogar der entscheidende. Wie das Beispiel des „Union Carbide Deals“¹⁹ zeigt, kann die Initiative, mit der ein Einzelner eine Idee verfolgt, neue Geschäftskontakte bringen. Das gleiche geschieht auf der Marktseite, wo immer neue Derivate und Instrumente erdacht werden, die genau auf die Bedürfnisse einzelner Kunden abgestimmt sind. Die Verhältnisse, die sich durch diese Aktivitäten zwischen Mitarbeitern der Investmentbank und Repräsentanten der Kunden bilden, sind es, die eine

¹⁶ vgl. Eccles / Crane, Doing Deals, a.a.O., S.127

¹⁷ Ebenda, S.74-79

¹⁸ Scott-Quinn, Brian: Investment banking: theory and practice, London, 1990, S.38

¹⁹ Eccles / Crane, Doing Deals, S.11-34

Verflechtung zwischen Bank und Kunde bewirken. Persönliche Kontakte schaffen nicht nur Vertrauen, sie erleichtern auch den Kommunikationsfluß. Dieser wiederum ist entscheidend, wenn es darum geht, maßgeschneiderte Lösungen zu finden, da sich Investmentbanker in kurzer Zeit die Eigenarten des Kunden und dessen Bedürfnisse bewußt machen müssen. So ist es notwendig, daß Annalisten der Bank Zugang zu fast allen Unterlagen der Firma bekommen und viel Zeit direkt beim Kunden verbringen. Dieses ist wiederum nur schwer ohne Vertrauen des Kunden denkbar, das, wie erwähnt, zum großen Teil durch persönliche Kontakte entsteht.

4. Organisationsstruktur einer Investmentbank

4.1 Beeinflussungsfaktoren für die Wahl der Organisationsform

Nachdem jetzt die grundsätzlichen Eigenschaften und Besonderheiten des Investmentbanken Geschäft dargestellt sind, schließt sich nun die Betrachtung der Organisation der Banken an. Dieser erste Schritt war in sofern wichtig, als daß er die Bedingungen erläutert, unter denen eine Investmentbank arbeiten muß. Daraus ergeben sich nun die Bedingungen an die Organisationsstruktur. Drei Punkte sind hierfür besonders wichtig.

Erstens erfordern die sich schnell ändernde Märkte eine hohe Flexibilität auch an die Organisationsstruktur. Aus dem Grundsatz für ergebnisorientierte Systeme - „Structure follows Strategy“ - und der Tatsache, daß sich diese Strategie schnell ändert, wird klar, daß sich ebenso die Struktur, also die Organisation, anpassen muß.²⁰ Wie am Beispiel des Junk Bond Marktes beschrieben, können sehr rapide und extreme Veränderungen auf den Teilmärkten des Investment Banking zu existenzbedrohenden Situationen führen. Die Eigenschaften, die eine Firma gerade noch stark gemacht haben,

²⁰ Steinmann, Horst / Hasselberg, Frank: Der strategische Managementprozeß und die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre. In: Kirsch, W. / Picot, A. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Frankfurt, o.J., S.206

können sie in einer solchen Situation auch genau so zu Fall bringen.²¹ Diesem auch strukturell vorzubeugen, ist die Aufgabe des Designs der Organisationsstruktur.

Der zweite wichtiger Faktor für die Auswahl der richtigen Organisation ist Abwicklung der Geschäfte. In dieser Branche sind Deals, auch als Projekte zu bezeichnen, die vorherrschende Geschäftsform. Es werden keine lang anhaltenden Verträge geknüpft oder sonstige langfristige Bindungen zwischen Bank und Kunde eingegangen. Man arbeitet für ein Projekt zusammen, bei dem die Bank meistens noch erhebliche Vorleistungen zu liefern hat, ohne zu wissen, ob sie schließlich auch den Zuschlag erhält. Ist dieser Deal vorbei, wird wieder neu entschieden. Um also einen Kunden halten zu können, muß die Bank immer wieder neu beweisen, daß sie den Erwartungen voll gerecht wird. Die Bank reagiert also auf Einflüssen von Außen. Sie kann zwar innovative Vorschläge machen, aber im Endeffekt entscheidet der Kunde über das, was gewünscht ist oder nicht. Für die Organisation bedeutet dies, daß sie die Motivation der Mitarbeiter fördern muß, um deren Engagement schon in der Vorbereitungsphase eines Abschlusses zu sichern. Hierbei spielen Dinge wie Aufstiegsmöglichkeiten und Bewertungssysteme eine wichtige Rolle. Diese müssen schon in dem organisatorischen Entwurf berücksichtigt werden.

Drittens ist die Notwendigkeit der Kommunikation und des Aufbaus von persönlichen Kundenbeziehungen Rechenschaft zu tragen. Mitarbeiter müssen die Möglichkeit bekommen, Kunden anzusprechen, Kontakte zu knüpfen und auch die Früchte ihrer Arbeit zu sehen und zu ernten. Der Organisationsaufbau hat dabei die Aufgabe, Mitarbeiter in Positionen zu bringen, in denen sie automatisch mit Kunden in Kontakt treten und dieses auch für die Kunden normal ist. Es kann also nicht sein, daß die Kundenkontakte nur von den höheren Schichten des Unternehmens geknüpft werden, und die übrigen Mitarbeiter nur als Wasserträger fungieren. Wichtig ist es Eigenverantwortlichkeit zu fördern.

Alles zusammen bedeutet sicherlich, daß eine starre Struktur mit vielen Schichten nicht geeignet ist, die Aufgaben einer Investmentbank zu erfüllen.

²¹ vgl. Miller, Danny: The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About their own Downfall. In Business Horizons, Januar / Februar 1992, S. 24-35

4.2 Mögliche Organisationsformen

Es sind in der Theorie einige Organisationsformen erfaßt worden, die sicherlich als idealtypisch zu verstehen sind. Dies bedeutet weder, daß es sie in ihrer Reinform geben muß, noch daß sie bloße wissenschaftliche Konstrukte sind. Die Erfüllung der Aufgaben der Organisation, die Abläufe eines Unternehmens in optimaler Weise zu strukturieren, hängt natürlich von den zu lösenden Aufgaben ab. Hier sollen nur einige Organisationsformen erläutert werden, die den im vorigen Abschnitt behandelten Voraussetzungen entsprechen.

Zunächst einmal müssen jedoch einige Organisationsformen ausgeschlossen werden. Dieses sind die funktionale, die regionale und objektbezogene Organisation. Sie bieten in ihren Reinformen keine Möglichkeit flexibel auf Einflüsse von Außen zu reagieren. Außerdem bauen diese Formen Schranken zwischen den Abteilungen auf. Dieses kann nicht sinnvoll sein, wenn es darum geht, komplexe Probleme des Kunden zu lösen.²²

Besser geeignet ist hier schon eine Matrixorganisation, die zumindest 2 der oben genannten Organisationsprinzipien miteinander verbindet. Hierdurch wird eingleisiges Denken vermieden. Allerdings wird auch der Entscheidungsprozeß durch mehrfache Zuständigkeiten verlangsamt, was bei den schnell zu treffenden Entscheidungen im Investment Banking nicht zu verantworten ist.²³

Abhilfe schafft hier der Gedanke der Projektorganisation. Da es aufgrund der hohen Spezialisierung notwendig ist eine ganze Reihe von Spezialisten in einer Investmentbank zu haben, muß man dieser Tatsache auch Rechnung tragen. Den Zusammenhang Spezialisierung und Projektstruktur bietet eine Matrix-Projektorganisation.²⁴ Auf der einen Seite kann nach Notwendigkeiten der Spezialisierung gegliedert werden. Erscheint z.B. eine Spezialisierung auf geographische Märkte sinnvoll, so kann diese mit der Gliederung in überregionale Projekte verbunden werden. So treffe sich in einem Projekt Spezialisten für verschiedene Gebiete wieder. Auf diese Weise können die speziellen Bedürfnisse verschiedener Märkte koordiniert werden.²⁵ Man denke

²² Thommen, Jean-Paul: Betriebswirtschaftslehre, Band 3, 4. Auflage, Zürich, 1996, S.175

²³ Ebenda, S.187-188

²⁴ Ebenda, S.193-195

²⁵ Bartlett, Christopher A. / Ghoshal, Sumantra: Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution. In California Management Review, Volume 31, Number 1, Fall 1988, S.54-57

hierbei z.B. an die Börseneinführung der Deutschen Telekom, die von Anfang an international ausgerichtet war. Genau die gleichen Vorteile ergeben sich, wenn man eine funktionale oder objektbezogenen Organisation mit der Projektstruktur verbindet. Spezialisten auf ihren Gebieten haben so den nötigen Background, sind aber gleichzeitig auf das Kundenproblem fokussiert.

4.3 Informelle Strukturen

Nun ist der beschriebene Aufbau aber nicht das einzige, was die Organisation einer Investmentbank bestimmt. Zu der Aufbauorganisation, wie sie auf dem Papier steht, kommen eine mehr oder weniger stark ausgeprägte informelle Organisation. Hierunter ist die Art von Beziehungen zu verstehen, die ohne offizielle Anordnung entsteht. Sie ist entweder Ersatz oder Ergänzung zur offiziellen Organisationsstruktur. Dabei ist immer die Frage, in wie weit ein solcher Aufbau geduldet oder erwünscht ist, zu beantworten. Bedenkt man die Besonderheiten des Investment Banking, so erscheint es sinnvoll eine weitgehende informelle Struktur zuzulassen. Die sich schnell ändernden Bedingungen am Kapitalmarkt erfordern schnelles Handeln. Ist ein Unternehmen dabei auf die vorgegebenen Wege festgelegt, so dauert ein Vorgang erheblich länger als es durch informelle Wege der Fall ist. Auch trägt eine informelle Organisation zur Kommunikation der Mitarbeiter untereinander bei. Eccles und Crane bezeichnen diese Art der informellen Organisation als „The networking nature of investment banking“.²⁶

In der Tat ist ein Netzwerk von Beziehungen eine Möglichkeit die Flexibilität zu erhöhen. Wenn von Firmenseite her der Aufbau von Beziehungen innerhalb der Firma genauso wie außerhalb der Firma gefördert wird, ist es möglich, schnelle Reaktionen auf Einflüsse und Notwendigkeiten zu erzeugen. Über die Notwendigkeit zum Aufbau externer Beziehungen ist schon berichtet worden. Nun ist der nächste Gedanke diese externen Beziehungen durch ein Netz an Internen zu unterstützen. Um Deals zu bearbeiten, werden Spezialisten aus verschiedenen Bereichen in einem Projekt zusammengefaßt. Dieses Zusammenfassen muß nicht durch Befehl von oben erfolgen. Es kann durch

²⁶ Eccles / Crane, Doing Deals, a.a.O., S.33

diejenigen initialisiert werden, die das Projekt begonnen haben. Sie werden feststellen, wann mehr Kapazitäten erforderlich sind und welche Spezialisten noch gebraucht werden. So entsteht aus dem System heraus die Projekt-Matrixstruktur. Gleichzeitig ergibt sich aber für die Mitglieder dieser Projektteams, daß sie immer wieder mit anderen zusammen in unterschiedlichen Teams arbeiten. Dadurch werden viele Beziehungen zu vielen Menschen in ganz unterschiedlichen Abteilungen geschaffen. So kann dann auch schneller ein Gedankenaustausch entstehen, sollten einmal bei einem Projekt Fragen auftauchen, die nicht durch die Anwesenden zu lösen sind. Irgend jemand aus der Gruppe könnte z.B. schon einmal einen Fall gehabt haben, der ähnliche Züge aufwies, und bei dem ein bestimmter Spezialist die Lösung gefunden hat. Dann kann dieser Spezialist ohne große Erklärungen angesprochen werden. Entweder wird er nur kurzfristig in die Gruppe eingebundene, oder er wird als neues Bestandteil des Teams hinein genommen. Je mehr Beziehungen ein Projektteam zu anderen in der Bank hat, desto leichter ist es Meinungen und Unterstützung von anderen im Unternehmen zu bekommen.

Durch diese sich ständig erneuernden Beziehungen wächst idealerweise ein Geflecht innerhalb der Investmentbank, daß für die schnelle Reaktionen auf sich verändernde Umweltzustände mit der nötigen Schnelligkeit reagieren kann. Eccles und Crane bezeichnen das als „Self-Designing Organization“²⁷

5. Lenkung der selbst - organisierenden Struktur

Wie aber lenkt man eine solche Struktur? Die Gefahr liegt in der Tatsache, daß eine solche Struktur, die nur durch wenig Hierarchie eingefaßt ist, den strategischen Fokus verliert. Wer trifft in einem solchen Unternehmen noch die Entscheidungen, in welche Richtung die Entwicklung gehen soll?

Um dieser Gefahr Herr zu werden, versuchen Investmentbanken über die Beurteilung der Mitarbeiter durch Kollegen, Kunden, Vorgesetzte und die Betroffenen selbst, einen Fokus zu erreichen, denn auf diese Beurteilungen

²⁷ Eccles / Crane, Doing Deals, a.a.O., S.119

basiert auch die Prämie, die der Einzelne bekommt. Normalerweise werden Beurteilungen für Bereiche oder Abteilungen durchgeführt, um der Gefahr zu entgehen, daß jeder nur noch für sich arbeitet und die Teamarbeit unter der Vergabe von Prämien leidet.²⁸ Indem man also bestimmtes Verhalten belohnt und dies auch mitteilt, läßt sich dieses Verhalten fördern. So kann die Firmenleitung, ohne direkte Anweisungen an den Einzelnen zu geben, doch den Augenmerk der Mitarbeiter lenken.

Auch ist die offizielle Organisation der Bank ein gutes Mittel. Solange man die Organisation unberührt läßt, wächst das Geflecht von Beziehungen und Verbindungen innerhalb und außerhalb der Firma. Wenn allerdings die Leitung sich entschließt, die Arbeitsfelder neu zu gruppieren, oder dem einen oder anderen Bereich mehr oder weniger Personal zuzuordnen, ergeben sich damit auch deutliche Signale an die Mitarbeiter. Man kann an diesen Aktivitäten ablesen, was wichtig ist und was als zweitrangig erachtet wird. Nach einem solchen Umbauprozess kann dann wieder die Organisation anfangen, ihre eigenen Strukturen zu spinnen. Wie es Eccles und Crane beschreiben wird es sehr deutlich: Man kocht die Firma auf, nur um sie dann wieder abkühlen zu lassen. Das Aufkochen zerstört Bindungen, die zu stark geworden sind. Beim Abkühlen können sich dann wieder neue bilden.²⁹ Dieser Prozeß ist allerdings auch nicht ohne Gefahren. Durch das Aufwühlen der eigenen Firma werden auch die Beziehungen zu den Klienten gestört. Den Klienten bekannte Ansprechpartner werden versetzt, Abteilungen, die bisher für bestimmte Vorgänge zuständig waren, werden aufgelöst. Bei solchen Maßnahmen kann sich ein Klient auch schon mal nach einer neuen Bank umschauen. Er müßte sowieso neue Kontakte zu neuen Personen in seiner alten Bank schaffen. Genau so gut kann er auch Kontakte zu einer neuen Bank aufnehmen. Hier ist dann immer zwischen dem Nutzen der internen Reorganisation und den externen Gefahren abzuwägen.

²⁸ Eccles / Crane: Managing Through Networks In Investment Banking, a.a.O., S.189

²⁹ Dieselben: Doing Deals, a.a.O., S.145

6. Ausblicke

Es ist, wie bereits beschrieben, seit einiger Zeit eine Annäherung zwischen dem angelsächsischen und dem kontinentaleuropäischen Bankensystem festzustellen.³⁰ Dabei ist auf beiden Seiten viel zu lernen. Geschäftsbanken europäischen und speziell deutschen Stils sind traditionell hierarchisch aufgebaut. Sie sind durchzogen von vielen Ebenen und genau definierten Weisungsbefugnissen. Um in einem Markt, der sich so schnell dreht wie der Kapitalmarkt, innovativ aufzutreten zu können, müssen sie Sorge tragen, daß sie eine interne Unternehmenskultur bilden, die dem Markt Rechnung trägt. Das Geschäft mit Großkunden wird von eben diesen Kunden geprägt. Es ist grundsätzlich anders als das Kleinanlegergeschäft, das diese Banken beherrschen. Große Unternehmen gewinnen immer mehr an Erfahrung und brauchen immer speziellere Lösungen, während das Privatkundengeschäft standardisiert ist und wohl auch bleiben wird.³¹

Aus diesem Grund muß die Organisationsstruktur zumindest in den relevanten Bereichen flexibler werden. Zum einen braucht man Spezialisten, die man sich häufig aus dem Ausland holt, zum anderen bleibt die Frage des organisatorischen Wandels offen. Daher scheint der Trend zum Aufkauf von britischen oder amerikanischen Banken in der Möglichkeit begründet, diese Probleme so lösen zu können. Die Schwierigkeiten bei der organisatorischen und kulturellen Integration der Akquisitionen in die Unternehmung ist in diesem Fall allerdings die Kehrseite der Medaille.

Ähnlich geht es den Investment Banken. Sie haben Expertise und Erfahrung in ihrem Gebiet. Wenn sie sich aber dem Tagesgeschäft nähern wollen, müssen sie auch intern andere Strukturen aufbauen. Dieses liegt auf der Hand, wenn man bedenkt, daß die Deal – Struktur in diesem Fall verloren geht. Das Tagesgeschäft muß standardisiert abgewickelt werden, um profitabel zu sein. Aus diesem Grund versuchen Investmentbanken sich auch in Bereiche zu diversifizieren, die ebenfalls eine gewisse Projektstruktur aufweisen. Hier besonders zu nennen ist das Immobiliengeschäft. Wollen Investmentbanken

³⁰ Maltzan, Bernd-Albrecht von: Schwerpunkt: Investment Banking, a.a.O., S.194

³¹ Olsson, Jan: Management of Cultural Change at the German Universal Bank. In: Schuster, Leo (Hrsg.): Banking Cultures of the World, Frankfurt am Main, 1996, S.390

darüber hinaus sich dem Privatkunden nähern, müßten sie erst einmal eine passende Infrastruktur schaffen. Entweder müssen Sie ein Filialnetz bauen oder kaufen. Dieses ist nicht nur kosten- und zeitintensiv sondern eben auch sehr schwer in eine Unternehmenskultur zu integrieren, die auf Eigeninitiative, Kreativität und Flexibilität ausgerichtet ist.³² Eine gangbare Alternative stellt vielleicht der Aufbau einer Direktbank da. Hier müßte man sich zwar auch Spezialisten einkaufen, man kann aber damit beginnen, die bereits bestehenden Kundenkontakte um neue Dienstleistungen zu erweitern, und so langsam in dieses Geschäft vorzudringen. Allerdings bleibt auch in diesem Fall eine Änderung der Organisationsform nicht aus.

Grundsätzlich liegt das Problem beider Seiten in der Tatsache, daß das klassische Investment Banking aus vielen Einzelfällen besteht, die nicht standardisierbar sind. Das Privatkundengeschäft steht da auf der anderen Seite der Skala. Es muß standardisiert sein, damit die hohe Dicht an Transaktionen bewältigt werden kann.

Will man nun eine Annäherung an das jeweils andere Geschäftsfeld versuchen, muß man sich als erstes die Frage stellen, in wie weit sich die Tätigkeiten in ein Unternehmen integrieren lassen, oder ob man besser gleich 2 getrennte Unternehmungen unter dem Dach einer Holding betreiben will.

³² vgl. Rogers, David: The Future of American Banking, New York, 1993

Literaturverzeichnis

Ballay, Ute: Investment Banking - Metropole London. In: Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, Ausgabe 12, 1995

Bartlett, Christopher A. / Ghoshal, Sumantra: Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution. In California Management Review, Volume 31, Number 1, Fall 1988

Clancy, Tom: Dept of Honor, New York, 1994

Eccles, Robert G. / Crane, Dwight B.: Managing Through Networks In Investment Banking. In: California Management Review, Volume 30, November 1, Fall 1987

Eccles, Robert G. / Crane, Dwight B.: Doing Deals, Investment Banks at work, Boston, 1988

Heisler, Jeffrey / Kohn, Sonja: The Banking Culture of the United States of Amerika. In: Schuster, Leo (Hrsg.): Banking Cultures of the World, Frankfurt am Main, 1996

Kollar, Axel: Investment Banking bleibt attraktiv. In: Sparkasse, 106. Jahrgang, Heft 10, Oktober 1989

Maltzan, Bernd Albrecht von: Schwerpunkt: Investment Banking (Interview). In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 49. Jahrgang, Heft 5, 1. März 1996

Miller, Danny: The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About their own Downfall. In Business Horizons, Januar / Februar 1992

o.V., Morgan Stanley Annual Report 1996, o.O.

o.V., NatWest Markets, Annual Review 1996, o.O.

Olsson, Jan: Management of Cultural Change at the German Universal Bank. In: Schuster, Leo (Hrsg.): Banking Cultures of the World, Frankfurt am Main, 1996, S.390

Ow, Peng Si / Prietula, Michael J. / Hsu Wen-Ling: Configuring Knowledge-based Systems to Organizational Structures: Issues and Examples in Multiple Agent Support. In: Pau, L.F. / Motiwalla, J. / Pao, Y.H. / Teh, H.H. (Hrsg.): Expert Systems in Economics, Banking and Management, Amsterdam und New York, 1989

Reicheneder, Thomas: Investment Banking: Mergers & Acquisitions, Buyouts, Junk Bonds, Going Public, Wiesbaden, 1992

Rogers, David: The Future of American Banking, New York, 1993

Ross, Stephen A. / Westerfield, Randolph W. / Jaffe, Jeffrey: Corporate Finance, Fourth Edition, o.O., 1996

Scott-Quinn, Brian: Investment banking: theory and practice, London, 1990

Steinmann, Horst / Hasselberg, Frank: Der strategische Managementprozeß und die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre. In: Kirsch, W. / Picot, A. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Frankfurt, o.J.

Thommen, Jean-Paul: Betriebswirtschaftslehre, Band 3, 4. Auflage, Zürich, 1996

