

discussion paper

FS I 99 - 101

**Lean Banking als Reorganisationsmuster
für deutsche und französische Kreditinstitute?**

Anmerkungen zur Tragfähigkeit
eines leitbildprägenden Managementkonzepts

Swen Hildebrandt

August 1999
ISSN Nr. 1011-9523

e-mail: Swen@medea.wz-berlin.de

ZITIERWEISE / CITATION

Swen Hildebrandt

Lean Banking als Reorganisationsmuster für deutsche und französische Kreditinstitute?

Anmerkungen zur Tragfähigkeit eines
leitbildprägenden Managementkonzepts

Discussion Paper FS I 99 -101
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Forschungsschwerpunkt:
Arbeitsmarkt und
Beschäftigung

Research Area:
Labour Market and
Employment

Abteilung:
Organisation und
Beschäftigung

Research Unit:
Organization and
Employment

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: wzb@wz-berlin.de
Internet: <http://www.wz-berlin.de>

Zusammenfassung

In den 1990er Jahren haben im deutschen und französischen Kreditgewerbe Restrukturierungsempfehlungen international agierender Unternehmensberatungen Konjunktur. Der wohl prominenteste dieser Managementansätze firmiert unter der Bezeichnung Lean Banking und basiert auf einer vermeintlich produktiveren Bankorganisation in Japan, Großbritannien und den USA. Vorliegende Studien weisen darauf hin, daß die Konzepte der Unternehmensberater eine gewisse Relevanz bei betrieblichen Reorganisationen erlangen, da ihnen eine orientierende und legitimierende Funktion als Unternehmensleitbild zukommt, obwohl sie keinen „Königsweg“ markieren. In diesem Beitrag wird die empirische und konzeptionelle Tragfähigkeit solcher Managementansätze kritisch untersucht. Problematische Produktivitätsmessungen und eingeschränkt aussagekräftige Indikatoren sowie die fehlende Berücksichtigung länderspezifischer Funktionen von Filialnetzen, Bankensystemen und Arbeitsmarktkonstellationen liefern Argumente, die gegen eine universelle Entwicklungslogik betrieblicher Organisation von Lean Banking und vergleichbaren Konzepten sprechen. Für deutsche und französische Kreditinstitute ist im derzeitigen Reorganisationsprozeß folglich auch nicht von der Herausbildung eines einheitlichen „Banking-Modells“ auszugehen.

Abstract

In the 1990s restructuring prescriptions of consultants have played an important role in German and French banks. The most popular of these approaches is the concept of lean banking. This is based on studies which present Japanese, U.K. and U.S. banks as role models for high productivity. Existing sociological studies argue that the concepts of consultants have been able to guide and legitimise restructuring processes in banks as they have become organisational *Leitbilder*. In this contribution the empirical and conceptual quality of the new concepts is critically analysed. It is shown that international comparisons of productivity and other indicators of performance are questionable. Different country specific functions of branch networks, banking systems and labour market requirements are largely not taken into account. As a result the universality of prescriptions such as lean banking has to be questioned. In particular the current reorganisation process does not lead to the development of a common banking model for German and French banks.

Inhalt

	Seite
1. Einleitung	1
2. Managementkonzepte und universeller Geltungsanspruch	4
2.1 Von der universellen "schlanken Produktion"	4
2.2 ... zur universellen "schlanken Bank"	5
3. Argumente wider die <i>best practice</i> -These	8
3.1 Zur Problematik international vergleichender Produktivitätsmessungen	8
3.2 Zur Validität der verwendeten Kennziffern	9
3.3 Zu den unternehmens- und gesellschaftspolitischen Funktionen eines dichten Filialnetzes	12
3.4 Zur Leistungsfähigkeit von Universalbankensystemen	13
3.5 Zum Zusammenhang von Effizienz, Dienstleistungsqualität und Arbeitsmarktbedingungen	15
3.6 Zur Systemabhängigkeit der Produktivität japanischer Banken	17
4. Schlußbemerkung	19
Literatur	21-25

1. Einleitung¹

Seit Anfang der 1990er Jahre legt die amerikanische Unternehmensberatung McKinsey & Company den europäischen Kreditinstituten nahe, ihre Unternehmensorganisation, Filialstrukturen, Produktpolitiken und Vertriebskonzeptionen entsprechend dem neuen Leitbild der „schlanken Bank“ (Bierer et al. 1992) zu restrukturieren. Das in alle Welt getragene Lean Banking-Konzept stellt implizit die branchenspezifische Variante des von Womack et al. (1991) am Beispiel der japanischen Automobilindustrie entwickelten Lean Production-Ansatzes dar. Genauso wie Lean Production in der Industrie als neues universelles Produktionsmodell gelten soll, wird für die Banken und Sparkassen mit dem Lean Banking-Konzept ein universell geltender Entwicklungsansatz postuliert.

Die Berater von McKinsey und andere namhafte internationale Unternehmensberater, auch wenn deren Konzepte einen anderen Namen als Lean Banking tragen mögen, attestieren dem deutschen wie französischen Kreditgewerbe sowie einzelnen Banken und Sparkassen dieser Länder mit Universalbankensystemen einen deutlichen Produktivitätsrückstand (Blaustein/Dressen 1995: 17; Müller 1997a: 165).² Vor dem Hintergrund intensivierter Konkurrenzbeziehungen infolge fortschreitender Globalisierung der Finanzmärkte und des Bankgeschäfts müssen demnach betriebliche Reorganisationsprozesse noch mehr als zuvor darauf zielen, die Ertragskraft der Institute zu erhöhen und die Kostenbelastung der Unternehmen zu verringern. Dies kann erreicht werden, wenn die Kreditinstitute ihre Strukturen an den Vorschlägen des Lean Banking-Konzepts ausrichten. Dabei werden als Referenzgröße in erster Linie die japanischen und amerikanischen, aber auch die britischen und teilweise portugiesischen Konkurrenten herangezogen. Diese Institute, vor allem aus Ländern mit einem Spezialbankensystem, stellen die Folie für eine produktive und effiziente Bankorganisation dar, die es in Deutschland und Frankreich durch tiefgreifende Reorganisationsmaßnahmen zu erreichen gilt. Sehr treffend werden diese Anforderungen an die deutschen und französischen Kreditinstitute auch durch den seit Mitte der 1990er Jahre in der Managementliteratur und von McKinsey zunehmend gehandelten Begriff des Benchmarking beschrieben,

¹ Das vorliegende Discussion Paper ist im Eurobanking-Projekt der Abteilung „Organisation und Beschäftigung“ entstanden. Für anregende Kommentare zu früheren Fassungen des Manuskripts danke ich Sigrid Quack und Hedwig Rudolph sowie Christoph Dörrenbächer und Michael Müller (Leicester Business School) für wertvolle Kritiken im Begutachtungsverfahren.

² Deutsche Unternehmensberater arbeiten ebenfalls mit dem Lean Banking-Konzept (Benölken 1993: 264) oder nutzen Teilbereiche des Managementsansatzes für ein eigenes „Lean-Konzept“ (Moormann 1994: 686).

denn Benchmarking zielt auf die Analyse der *best practices* der stärksten Mitbewerber bzw. Marktführer und die Übernahme dieser Praktiken im eigenen Unternehmen (Leichtfuß/Mattern 1994).

Faust et al. (1995) zeigen am Beispiel der „schlanken Produktion“ in der Industrie, daß leitbildprägende Managementansätze auf betriebliche Reorganisationsprozesse Einfluß nehmen, denn Leitbilder

„rekonstruieren die betrieblichen System-Umweltbeziehungen so, daß sie überhaupt erst den Charakter strategisch bearbeitbarer Probleme gewinnen. (...) Leitbilder bieten Muster technisch-organisatorischer Problemlösungen und -definitionen, die den Entscheidungen der betrieblichen Akteure zugrundeliegen“ (Faust et al. 1995: 11).

Die Unternehmensleitbilder bewirken jedoch keinen Wandel betrieblicher Organisation *sui generis*, sondern korrelieren mit einem die Leitbilder tragenden Management sowie neuen (leitbildorientierten) Akteurskonstellationen. Darüber hinaus tragen Unternehmens- und Branchenkrisen zu verändertem betrieblichen Handeln bei, so daß letztlich das Zusammenspiel von mehreren Faktoren den Wandel erklärt (Faust et al. 1995: 138-177). Da Leitbilder eine effizientere Organisation versprechen, kommt ihnen eine besondere Orientierungs- und vor allem Legitimationsfunktion im Reorganisationsprozeß zu. Neue Leitbilder alleine begründen jedoch keinen „Königsweg“ bei der betrieblichen Reorganisation.

D'Alessio/Oberbeck (1994) betonen deshalb in ihren Studien zum (deutschen) Kreditgewerbe die Offenheit der Entwicklungsprozesse respektive unterschiedliche Entwicklungsalternativen im Bankgeschäft und gehen darüber hinaus davon aus, daß auch die auf den Einstieg in das deutsche Bankgeschäft zielenden Kreditinstitute anderer europäischer Länder nicht über einen festgelegten Weg bei der Reorganisation verfügen. Den Empfehlungen der Consultingunternehmen kommt (lediglich) eine grundsätzliche Leitbildfunktion zu, weil auf Seiten des Managements ein eigenständiges Konzept über die in Zukunft zu verfolgenden Reorganisationsstrategien fehlt:

„Die landläufig zu beobachtende Orientierung deutscher Bank- und Sparkassenmanager an den Gutachten von McKinsey und anderen Beratungsfirmen ist u.E. nicht als Ausdruck einer Wertschätzung für klare, eindeutige Entwicklungsempfehlungen aus den Computern der Beratungsfirmen zu sehen. Im Gegenteil, es scheint darin eher eine weitverbreitete Unsicherheit deutscher Bank- und Sparkassenvorstände über den Weg der Geldbranche jenseits des flächendeckend eroberten Massengeschäfts durch. Die Unsicherheit über die zukünftigen Organisationsstrukturen und Personaleinsatzkonzepte kommt zusätzlich darin zum Ausdruck, daß Vertreter von privaten Großbanken mit den gleichen Schlagworten die notwendigen 'Zeichen der Zeit' beschreiben wie Vorstandsmitglieder aus kleineren Sparkassen und Genossenschaftsbanken, so als seien Differenzen in der jeweiligen Marktpositionierung in den letzten Jahren völlig eingeebnet

worden. Nicht zuletzt deshalb entsteht das kuriose Bild, daß die gesamte deutsche Kreditwirtschaft im Privatkundengeschäft offenbar nur noch ein einziges, identisches Ziel hat: die Beratung und Betreuung einkommens- und vermögensstarker privater Haushalte" (D'Alessio/Oberbeck 1994: 60).

In diesem Diskussionspapier wird nun nicht der Versuch unternommen, die einzelnen Restrukturierungsvorschläge der Consultants an den realen Reorganisationsprozessen der deutschen und französischen Kreditinstitute „abzugleichen“ und auf dieser Grundlage eine entsprechend „schlanke Bankorganisation“ in beiden Ländern als optimal zu postulieren. Damit grenzt sich die vorliegende Untersuchung deutlich von der „Lean Banking-Studie“ österreichischer Wissenschaftler ab, bei der die mit dem Lean Produktion-Ansatz verbundenen (japanischen) Organisations- und Personaleinsatzformen auf Banken und Sparkassen übertragen werden und infolgedessen österreichischen und deutschen Kreditinstituten eine unternehmenspolitische Ausrichtung entsprechend den Prinzipien einer an der „schlanken Produktion“ orientierten „schlanken Bank“ empfohlen wird.³ Ein solches Vorgehen würde die Gefahr einer stilisierten Übertragung und somit monokausaler Erklärungszusammenhänge in sich bergen sowie die Leitbildfunktion der Konzepte der Unternehmensberater überschätzen.

Vielmehr wird im folgenden zunächst das Lean Banking-Konzept und die diesem Ansatz immanente universelle Entwicklungslogik ausführlicher präsentiert, bevor daran anschließend argumentiert wird, daß eine in der Logik des Lean Banking oder Benchmarking stehende *best practice* bei der Reorganisation deutscher wie französischer Kreditinstitute keineswegs evident ist. Dazu werden zentrale Annahmen der Consultingansätze kritisiert, die zur Unterstellung einer universellen Entwicklungslogik führen. Insofern geht es mit diesem Beitrag vor allem um die kritische Ausleuchtung der empirischen und konzeptionellen Tragfähigkeit der in den 1990er Jahren breit gehandelten Empfehlungen der Unternehmensberatungsindustrie.

In den 1990er Jahren sind deutsche und französische Kreditinstitute mit einer extrem gestiegenen Wettbewerbsintensität und einem daraus resultierenden Veränderungsdruck auf die Bankorganisation in ihren inländischen Geschäftsbereichen konfrontiert. Und in beiden Ländern greifen die Unternehmen der Kreditbranche auf Empfehlungen externer Beratungsgesellschaften zurück, wobei in fast allen Banken und Sparkassen die Dienste der amerikanischen Unternehmensberatung McKinsey in Anspruch genommen werden. Die Klärung der Reichweite und Tragfähigkeit von Managementkonzepten à la Lean Banking mit universellem Entwicklungsanspruch ist von besonderer Wichtigkeit, weil damit die Beantwortung der Frage nach Konvergenz oder Divergenz betrieblicher Reorganisationen von Kreditinstituten zentral berührt wird.

³ Siehe Müller (1994a und 1994b) sowie andere Autoren seines Sammelbandes, wie z.B. Heimerle-Wagner (1994), Riedl (1994) und Mayerhofer (1994).

2. Managementkonzepte und universeller Geltungsanspruch

Lean Banking im Kreditgewerbe darf zwar nicht als umstandslose Fortschreibung des Lean Production-Ansatzes in der Industrie verstanden werden, dennoch enthält die „schlanke Produktion“ Grundprinzipien, die auch für die „schlanke Bank“ strukturbildend sind (Müller 1994a: 33-34, 51-52). Beide Unternehmensführungskonzepte erheben zumindest den Anspruch weltweiter Geltung aufgrund einer vermeintlich höheren Produktivität.

2.1 Von der universellen „schlanken Produktion“

Merkmale von Lean Production sind eine an den Kundenbedürfnissen und auf der Basis vielfältiger Kundeninformationen basierende Vertriebspolitik, eine spezifisch gegliederte Organisation des Zulieferersystems mit deutlichen *just in time*-Anteilen, eine teamorientierte, interdisziplinäre und wettbewerbsorientierte Produktentwicklung und Konstruktion, eine flexible Produktionstechnik und -organisation mit elaborierten Qualitätssicherungsverfahren sowie ein flexibler Personaleinsatz auf hohem Qualifizierungs- und Beteiligungsniveau der Mitarbeiter. Lean Production in der japanischen Automobilindustrie, und dort am weitesten fortgeschritten beim Hersteller Toyota, ist somit als ein Prozeß zu verstehen, der von der Produktentwicklung über die Produktion bis zur Einbeziehung der Präferenzen der Produktnachfrager reicht (Womack et al. 1991: 18-20, 78; Müller 1994b: 11-21).

Auer (1994: 28) hebt jedoch einschränkend hervor, daß in Europa unter Lean Production in erster Linie „schlanke Beschäftigung“ verstanden wird, was letztlich auf eine Politik der Personalkostenreduzierung hinausläuft. Denn:

„‘Lean production’ (...) ist ‘schlank’, weil sie von allem weniger einsetzt als die Massenfertigung - die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investitionen in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produkts. Sie erfordert auch weit weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestandes, führt zu weniger Fehlern und produziert eine größere und noch wachsende Vielfalt von Produkten“ (Womack et al. 1991: 19).

In Deutschland setzt die industriesoziologische Kritik am Konzept der „schlanken Produktion“ einhellig an der Tatsache an, daß die mit dem Lean Produktion-Ansatz propagierten Reorganisationsparadigmen inhaltlich wie instrumentell bereits seit langem bekannt sind und deshalb weder für den weiteren wissenschaftlichen Diskurs einen Fortschritt darstellen noch einen neuen Beitrag für betriebliche Rationalisierungsstrategien begründen (Schumann 1993: 12; Braczyk/Schienstock 1994: 322; Weltz 1996: 82-83). Ferner wird darauf verwiesen, daß Lean Production nur einen ganz marginalen Ausschnitt japanischer Produktionsbedingungen spiegelt und selbst in diesen Fällen bereits als überholt gilt (Schwarz 1994: 116-123). Grabher

(1994: 114-122) wendet sich besonders gegen das Vermeidung von Verschwendung (*muda*)-Argument des Lean Production-Ansatzes und vertritt mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit von Redundanz in der Ökonomie eine gegenteilige These. In der Konsequenz führe dieser Managementansatz mit seinem „Schlankheitskult“ sogar zu einer Entwicklung „von der schlanken Produktion zum mageren Management zur fehlenden Innovation - und damit letztlich zur Unprofitabilität“ (Weltz 1996: 90). Dörrenbächer (1999) verdeutlicht in seiner Untersuchung der Internationalisierung multinationaler Unternehmen, daß Unternehmensstrategien nicht ausschließlich einer *best practice*-Logik folgen, sondern in besonderem Maße durch nationale Pfadabhängigkeiten und Firmenidiosynkrasien geprägt werden.

Anders jedoch die Botschaft der MIT-Forschergruppe: Aufgrund hoher Produktivitätspotentiale wird das japanische Lean Production-Modell zum weltweiten Standardproduktionssystem des 21. Jahrhunderts werden (Womack et al. 1991: 291-292). Die Identifizierung einer überlegenen *one best practice* in Japan bzw. beim Automobilproduzenten Toyota impliziert *ergo* einen universellen Zwang zur Implementation dieses Unternehmensführungskonzeptes in der industriellen Produktion.

2.2 ... zur universellen „schlanken Bank“

Grundlage des Lean Banking-Managementansatzes ist die zu Beginn der 1990er Jahre erstellte „Europastudie“ zur „Service Sector Productivity“ des international tätigen, amerikanischen Consultingunternehmens McKinsey & Company. Obwohl McKinsey seine Beratungsleistungen deutschen wie französischen Kreditinstituten anbot, von den Banken und Sparkassen beider Länder auch engagiert wurde, hat es eine ausdrückliche Debatte über Lean Banking und die daraus resultierenden Restrukturierungsanforderungen vor allem in der deutschen Fachöffentlichkeit gegeben. So positionieren deutsche Bankmanager die Restrukturierungsvorhaben ihrer Kreditinstitute in der ersten Hälfte der 1990er Jahre explizit als „Lean Banking-Anwendung“ (Wieck/Wünsche 1993: 442-446; Krönung 1994: 324-329). In Frankreich wird seit Beginn der 1990er Jahre ebenfalls über die Modernisierung des französischen Bankensystems einschließlich notwendiger betrieblicher Anpassungsmaßnahmen diskutiert, aber ohne einen eindeutigen Bezug auf Lean Banking wie in Deutschland. Somit konzentriert sich die Präsentation des Konzeptes einer „schlanken Bank“ im folgenden auf die deutsche Debatte.

Bierer et al. (1992: 500-501) attestieren den Kreditinstituten in Deutschland im Vergleich zu den US-amerikanischen und vor allem japanischen Banken eine zu niedrige Produktivität. Der Erfolg der Institute in den beiden Referenzländern resultierte aus einem erhöhten Technikeinsatz und einer Verringerung der Beschäftigung. Demgegenüber lag die Steigerung der Kosten in deutschen Instituten während der 1980er Jahre über denen der Erträge. Die Berater schlagen deshalb vor, im Rahmen

eines integrierten, funktionenübergreifenden Ansatzes die Kosten deutlich - um 50% - zu senken und die Servicequalität zu erhöhen. Als zentraler Indikator für die unterschiedliche Produktivität wird dabei das Verhältnis der Anzahl der Kunden pro Bankmitarbeiter im Privatkundengeschäft angesehen; in Deutschland kommen nämlich nach McKinsey-Angaben im Retail-Geschäft 170 Kunden auf einen Mitarbeiter, in Japan dagegen 360 Kunden. Dies wird erreicht durch längere Arbeitszeiten, höhere Effektivität im Zahlungsverkehr, höheren Technikeinsatz sowie durch eine bessere Kapazitätsausnutzung, die sich aus größeren Bankfilialen und flexiblerem Personaleinsatz ergibt. Folgende Elemente würden eine (deutsche) Bank oder Sparkasse zu einer „schlanken Bank“ machen:

- Die Unternehmensorganisation ist am Markt zu orientieren. Dahinter steht zum einen die Vorstellung, durch eine Differenzierung der Filialen ein nach dem jeweiligen Ertrag der Kundengruppe unterschiedliches Beratungsangebot zu schaffen. Beispielhaft wird hier auf die Neugründung der portugiesischen Banco Commercial Portugese verwiesen. Die Ausdifferenzierung auf der Filialebene muß zum anderen aber auch eine Entsprechung im Rahmen der Konzernsteuerung finden, was dadurch erreicht wird, daß Stabsfunktionen (Personal, Organisation, Verwaltung) dem jeweiligen Geschäftsbereich zugeordnet werden. Und schließlich gehört dazu eine verstärkte Anwendung der Profit Center-Methode bei Servicefunktionen, was letztlich zur Ausgliederung dieser Funktionen aus dem Unternehmen (Outsourcing) führen dürfte.
- Die Geschäftssysteme sind zu optimieren. Darunter ist die Verringerung der Produktpalette (Beispiel Citibank) ebenso zu verstehen, wie Innovationen in der beleglosen Zahlungsverkehrsabwicklung und der Ausbau von Kundenselbstbedienungstechniken. Dazu zählen auch die Entwicklung alternativer Vertriebskanäle, wie z.B. das Home Banking. Für deutsche Kreditinstitute sind in diesem Zusammenhang die japanischen Banken das nachahmenswerte Vorbild. Auf der Beschäftigungsseite werden geringere Arbeitsteilung sowie flexiblere Personaleinsatzsysteme eingefordert.
- Die verschiedenen Elemente gilt es, durch klare Strukturen und ein starkes Management umzusetzen. Dies ist durch die Einführung operativer Leistungskennziffern zu erreichen, was insbesondere in japanischen Banken zu Erfolgen bei der Umorientierung der Kunden auf Selbstbedienungstechniken führte. Zudem ist der Restrukturierungsauftrag auf den "Filialmanager" zu konzentrieren, womit insbesondere in Stabsfunktionen eine Ausdünnung der mittleren Managementebene in der Filialorganisation einher geht (Bierer et al. 1992: 501-506).

Die McKinsey-Berater erkennen zwar an, daß viele Elemente des vorgeschlagenen Lean Banking-Konzeptes keineswegs neu und daß die technologischen Voraussetzungen in Deutschland bereits gegeben sind. Neu sei hingegen, daß das strategische Ziel der Kosten-Nutzen-Optimierung nunmehr auch - nach der Industrie - im Kreditgewerbe Einzug hält.

„Deshalb bezeichnet 'Lean Bank' einen integrierten Ansatz zur Neuausrichtung des Gesamtunternehmens - nicht nur einzelner Aspekte. Er betrifft

die Gesamtorganisation des Unternehmens ebenso wie die Optimierungsgrundsätze für einzelne Geschäftssysteme und das Managementkonzept“ (Bierer et al. 1992: 500).

Den deutschen Kreditinstituten bleibt nichts anderes übrig, als dem japanischen Beispiel zu folgen, denn zum einen führt die zunehmende Marktöffnung infolge Globalisierung zu verstärkter ausländischer Konkurrenz und zum anderen - so die Prognose der Consultants weiter - werden die in der Adaption der Lean Banking-Prinzipien in Deutschland bereits fortgeschrittenen Kreditinstitute aufgrund ihrer Produktivitätsvorteile ihren weniger restrukturierungsbereiten Konkurrenten Marktanteile abnehmen.⁴ Die damit verbundene Entwicklungslogik eines *one best way* bei der Reorganisation stand - wie im folgenden ausgeführt wird - bei einer späteren Studie von McKinsey & Company noch deutlicher im Vordergrund, auch wenn die Autoren nunmehr auf die Nennung des Lean Banking-Begriffes verzichteten.

Leichtfuß/Mattern (1994: 700-707) stellten Mitte der 1990er Jahre das McKinsey-Konzept der „World Class Retail Bank“ vor, ein Konzept, das auf dem Benchmarking und der Übernahme der *best practices* basiert. Inhaltlich unterscheidet sich dieser „neue Ansatz“ kaum von dem Lean Banking-Modell. Hoher Technisierungsgrad im Privatkundengeschäft, eine starke Betonung der Unternehmensführung, Differenzierungsprozesse bei Kunden und im Filialsystem sowie eine renditeorientierte Produktpolitik sind Elemente, die bereits den Vorgängeransatz prägten.⁵ Obwohl die Autoren formal keinem Bankensystem die Rolle der Marktführerschaft in allen Geschäftsbereichen zuordnen, so verdeutlicht doch der häufige Rekurs auf britische und vor allem US-amerikanische Banken sowie die inhaltliche Nähe zum japandominierten Lean Banking, welches Bankenmodell sie für das erfolgreichste halten und in welche Richtung sich die Kreditinstitute anderer Länder orientieren müssen.

⁴ Die Rede vom deutschen Bankensystem, das nach „internationalen Standards“ als *overbanked* gilt und die Nutzung der Rationalisierungspotentiale moderner Informations- und Kommunikationstechniken vernachlässigt, hat zu Beginn der 1990er Jahre besonders die Banken aufgeschreckt, die sich als *global players* auf den internationalen Finanzmärkten positionieren wollten (auch Busse/Düren 1993: 41).

⁵ Jedoch dient nun in erster Linie die Filialdichte, gemessen an den Zweigstellen pro Million Einwohner, als zentraler Indikator für eine profitable Bankorganisation. Während in den USA 305 und in Großbritannien 310 Filialen auf eine Million Einwohner kommen, gilt Deutschland (alte Bundesländer) nach den McKinsey-Daten für 1993 als *overbanked*, denn hier entfallen auf eine Million Einwohner immerhin 670 Zweigstellen. In Frankreich liegt demgegenüber das Verhältnis „Filialen/Million Einwohner“ lediglich bei 445 (Leichtfuß/Mattern 1994: 706).

3. Argumente wider die *best practice*-These

Die Kritik an den in deutschen und französischen Bankenkreisen gehandelten Managementkonzepten à la Lean Banking respektive Benchmarking geht von der äußerst fragwürdigen Annahme höherer Produktivität in den sogenannten Referenzländern gegenüber den sogenannten Übertragungsländern aus. Einerseits werden länderspezifische Funktionen eines dichten Filialnetzes in den Übertragungsländern ebenso außer acht gelassen, wie die Besonderheiten von Universalbankensystemen und den auf unterschiedlichen Arbeitsmarktbedingungen beruhenden Dienstleistungskonzepten. Andererseits stellt sich die Frage der Systemabhängigkeit von Produktivität auch in den Referenzländern und ihrer *best practice*. Für Referenz- wie Übertragungsländer gilt nämlich gleichermaßen:

„Die Effizienz von betrieblichen Funktionen im Finanzgewerbe kann nicht losgelöst von dem Zusammenhang beurteilt werden, den Betrieb und Umfeld bilden“ (D’Alessio/Oberbeck 1995: 14).

Zunächst soll jedoch das Produktivitätsargument (bei internationalen Bankvergleichen) im allgemeinen diskutiert werden sowie - mit Blick auf die *overbanked*-These für Deutschland und Frankreich - die Validität der Kennziffern für eine effiziente Bankorganisation. Zahlen werden im betrieblichen Restrukturierungsprozeß selbst zur Realität und bestimmen so, was Wirtschaftlichkeit heißt (Weltz 1990: 54-55).

3.1 Zur Problematik international vergleichender Produktivitätsmessungen

Eine überzeugende Argumentation gegen die Überbewertung von Kennziffern zu Produktivität und Rentabilität in international vergleichenden Untersuchungen durch Consultants und Ratingagenturen wird von der Landeszentralbank in Hessen (1995) geführt, die wie folgt resümiert:

„Die Aussagekraft internationaler Vergleiche ist mithin sehr begrenzt. Sie steht in keinem angemessenen Verhältnis zu der Beachtung, die Ergebnisse solcher Vergleiche oft in der Öffentlichkeit finden. Die Stabilität des Finanzsystems und das Ausbleiben von Bankkrisen, eine zufriedenstellende Ertragslage der Banken und stabile langfristige Finanzbeziehungen in der Wirtschaft können weit mehr über die Leistungsfähigkeit eines Bankensystems aussagen als Momentaufnahmen über Profitabilität und Produktivität von Banken in verschiedenen Ländern“ (Landeszentralbank in Hessen 1995: 7).

Die Kritik der Zentralbank-Autoren richtet sich dabei vor allem an die verschiedenen Ratingagenturen, die die inflationsbereinigte Eigenkapitalrendite (Jahresüberschuß im Verhältnis zum Eigenkapital) als Indikator für die Profitabilität der Banken nutzen.

Kritisch wird besonders gesehen, daß aufgrund unterschiedlicher Rechnungslegungsverfahren die Ergebnisse nur bedingt vergleichbar sind, was bei internationalen Bankvergleichen aber weitgehend außer acht gelassen wird.⁶ Dies führt dann dazu, daß kleine unbekannte Spezialbanken die Rankinglisten anführen und daß die Beurteilungen und somit die Rankingplätze vieler Kreditinstitute von Jahr zu Jahr starken Schwankungen ausgesetzt sind. Damit verringert sich nicht nur die Aussagekraft solcher Listen, sondern dadurch wird auch die Stabilität der Profitabilitätsentwicklung deutscher Banken unterbewertet. Nichtsdestotrotz erzeugen international vergleichende Produktivitätsmessungen einen Restrukturierungsdruck für (deutsche) Kreditinstitute, wie der Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes deutscher Banken zusammenfaßt: „Rating-Agenturen konstatieren für global operierende deutsche Banken einen Shareholder-Value-Druck, der sich an ihrer im internationalen Vergleich eher moderaten Eigenkapitalrentabilität ablesen lasse“ (Weber 1996: 14).

Ferner darf nicht außer acht gelassen werden, inwieweit nationale Kredit-systeme länderspezifischen Krisenerscheinungen ausgesetzt sind, wie dies beispielsweise in der ersten Hälfte der 1990er Jahre mit den Turbulenzen auf dem französischen Immobilienmarkt der Fall war. So erklärt Katherine R. Hensel von der North American Equity Research in New York die hohe Produktivität bei *Commercial Banks* in den USA vor allem durch die Modernisierung von Banktechnologien auf der Basis hoher Wertberichtigungen („Übervorsorge“) als Reaktion auf die umfangreichen Problemerkredite früherer Jahre (Engelen 1997: 45). Und schließlich muß bei der Rentabilitätsbeurteilung der Kreditinstitute mit berücksichtigt werden, in welcher wirtschaftlich-konjunkturellen Lage ein Land sich befindet, zumal Wirtschaftsboom oder -flaute in aller Regel nicht in Europa, den USA und im japanisch-pazifischen Raum zeitlich zusammenfallen.

3.2 Zur Validität der verwendeten Kennziffern

Das deutsche Kreditgewerbe gilt - wie oben angemerkt - in den Augen der Consultants eindeutig als *overbanked*. Während die McKinsey-Berater noch davon Abstand nahmen, konkrete Angaben über den ihrer Meinung nach notwendigen Abbau von Filialen und Beschäftigung zu machen, geht die Unternehmensberatung Arthur D. Little weiter und fordert, daß in Deutschland bis zur Jahrhundertwende 15.000 Zweigstellen geschlossen und infolgedessen 100.000 Arbeitsplätze abge-

⁶ Hossfeld (1996) hat in einer umfangreichen Studie die Bilanzierungsverfahren deutscher und französischer Kreditinstitute untersucht und kommt dabei zu dem ernüchternden Ergebnis, daß trotz vereinheitlichender europäischer Richtlinien der Jahresabschluß eines deutschen Kreditinstituts nicht mit dem Jahresabschluß eines französischen Kreditinstituts vergleichbar ist. Siehe in diesem Zusammenhang auch die vergleichende Untersuchung der Deutschen Bundesbank (1997) zur Unternehmensrentabilität in Deutschland, Frankreich und den USA.

baut werden müssen (Seyfried 1995: 62-63).⁷ Als wesentlicher Indikator für Überkapazitäten wird die Filialdichte, gemessen an der Zahl der Einwohner pro Bankstelle, angeführt, wobei auch hier das Urteil „*overbanked*“ lautet. Dazu drei Einwände:

(1) Die von Arthur D. Little für die Messung der Filialdichte herangezogenen Daten der Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) berücksichtigen nicht die Filialen der Post. So zeigen die BIZ-Daten (ohne Postfilialen) für 1991 folgende Relationen von Einwohnern zu Filialen (Seyfried 1995: 88; Handelsblatt 1994: 10):

- Deutschland	1.633
- Frankreich	2.212
- USA	2.419
- Japan	2.753
- Großbritannien	2.958

Die BIZ-Daten für das Jahr 1995 mit Postfilialen weisen demgegenüber aus (Bank für Internationalen Zahlungsausgleich 1996: 116):

- Deutschland	1.203
- Frankreich	1.236
- Großbritannien	1.580
- Japan	1.729
- USA	3.646

Je nach Berechnungsmodus der Kennziffer ergibt sich zwischen den Referenzländern ein anderes Bild. Großbritannien und Japan weisen eine höhere Filialdichte auf, während durch die statistische Einbeziehung der Postfilialen in den USA dort die Filialdichte deutlich sinkt.⁸ Zwar sind die „Überkapazitäten“ in Deutschland und insbesondere Frankreich mit dieser Meßlatte weiterhin am größten, daß *overbanked*-Argument muß aber beträchtlich relativiert werden.

(2) Die Filialdichte steht in einem engen Zusammenhang zur Größe der jeweiligen Zweigstellen, ein Moment, das die Indikatoren nicht erkennen lassen. Zwar kann in einem Land die Filialdichte gering sein, in den Filialen können aber durchschnittlich

⁷ Bei der Präsentation seiner (deutschen) Bankentrends für das Jahr 2000 hat Priewasser (1987: 19-24) noch davon Abstand genommen, den zukünftigen quantitativen Personalbedarf zu prognostizieren, sagte aber Beschäftigungszuwächse in beratungsintensiven Funktionsbereichen voraus. In einer neueren, auf das Jahr 2009 zielenden Perspektivstudie geht Priewasser nunmehr von einem Verlust von ca. 15.000 Zweigstellen im deutschen Kreditgewerbe aus; mit Angaben zur zukünftigen Beschäftigtenzahl ist er aber weiterhin vorsichtig (Kutscher 1996: 25).

⁸ Deterne/Tourdjman (1996: 9) arbeiten mit Daten von 1992, ohne aber als Quelle die BIZ zu benennen. Danach ergibt sich für 1992 die folgende Verteilung von Einwohnern pro Filiale (einschließlich Postfilialen): Deutschland 1.127, Frankreich 1.350, Großbritannien 1.475, Japan 1.748 und die USA 3.554.

mehr Personen beschäftigt werden. Dies ist besonders dann der Fall, wenn sich das Kreditgewerbe in den verschiedenen Ländern mit einem unterschiedlichen Gewicht einzelner Institutsgruppen zusammensetzt. So stellen die Sparkassen in Deutschland die meisten inländischen Bankstellen; eine Sparkassenzweigstelle ist aufgrund der regionalen Verankerung in der Regel jedoch kleiner und mit weniger Personal besetzt als die Filiale einer Großbank.⁹ Entsprechend begründet Cherlonneix (1996: 38) die höhere Filialdichte in Deutschland gegenüber Frankreich mit dem starken Sparkassensektor. Der Zusammenhang zwischen hoher Filialdichte und geringer Filialgröße kommt auch dort zum Tragen, wo die Post „Bankzweigstellen“ unterhält (Canto 1996: 69). In Ländern mit einem Trennbankensystem bzw. einem hohen Anteil von Spezialbanken wie in den Referenzländern USA, Japan und Großbritannien ist der Anteil der Institutsgruppen, die über ein flächendeckendes Filialnetz verfügen, erwartungsgemäß begrenzter als in den Ländern mit einem Universalbankensystem wie in Deutschland aber auch in Frankreich.¹⁰ Somit liegt auch in der jeweiligen Bankenstruktur ein Moment begründet, woraus systembedingt eine geringere Filialdichte resultiert und somit die Validität dieser Kennziffer weiter eingeschränkt ist.

(3) Die von den Consultants benutzten Indikatoren berücksichtigen zudem nicht die geographische Verteilung der Filialen. Canto (1996: 69) richtet bei der Beurteilung der Filialdichte den Focus auf die durchschnittlich „betreute“ Fläche pro Zweigstelle (gemessen in km²). Danach ergibt sich im japanisch-europäischen Vergleich für das Jahr 1994 ein Bild, das den Wert des Indikators „Einwohner pro Filiale“ zumindest stark relativiert. Ohne Berücksichtigung der Post kommt in Deutschland eine Filiale auf ein Gebiet von 7,3 km². In Japan ist die Fläche für eine Filiale mit 8 km² nur geringfügig größer. Bezieht man die Postfilialen ein, so deckt in Japan eine Zweigstelle durchschnittlich 5,2 km² und in Großbritannien 6,4 km² ab. Die These, daß Deutschland *overbanked* sei, läßt sich mit diesen Vergleichen nicht aufrechterhalten. In Frankreich, einem Land mit weitgehend durchschnittlicher Filialdichte, sind demgegenüber die Filialen ungleicher verteilt, denn eine Filiale kommt auf 22,6 km² (mit Post 13 km²). Folglich sind in Frankreich nach dieser statistischen Betrachtung weite Landstriche nicht *overbanked*, sondern eher *underbanked* bzw. *sous-bancarisées* (auch Cherlonneix 1996: 34-41; Deterne/Tourdjman 1996: 8-10; Duval 1997: 38).

⁹ Laut Jahresbericht des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands von 1996 waren annähernd 69% aller Sparkassenzweigstellen mit weniger als 6 Mitarbeitern und ca. 87% aller Zweigstellen mit weniger als 11 Personen besetzt. Demgegenüber dürfte die Filiale einer Großbank durchschnittlich 15 Angestellte beschäftigten, zumal die Banken kaum noch in ländlichen Gebieten präsent sind und in kleineren Städten normalerweise nur noch eine Filiale unterhalten.

¹⁰ Zur Struktur der Bankensysteme in den USA, Großbritannien und Japan siehe Simon (1994: 32-45).

Hinsichtlich der Validität von Kennziffern ist mit der Landeszentralbank in Hessen (1995: 7) zudem darauf hinzuweisen, daß bei internationalen Leistungsvergleichen nicht immer die aktuellste Datenlage berücksichtigt wird bzw. werden kann. So stammen die in der McKinsey-Studie zur „Dienstleistungssektorproduktivität“ berücksichtigten Daten aus dem Jahr 1989, die Kreditinstitute haben aber im Übergang zu den 1990er Jahren große Fortschritte bei der Rationalisierung des Zahlungsverkehrs und beim Technikeinsatz gemacht. Darüber hinaus kritisieren die hessischen Zentralbank-Autoren den hohen Grad der Selektivität im Rahmen der McKinsey-Studie: Untersucht wurde die Beschäftigtenproduktivität in den Privatkundenbereichen „Einlagengeschäft“, „Kreditgeschäft“ und „Zahlungsverkehr“ an der erbrachten Leistung je Angestellten und Zeiteinheit. Insgesamt wird zwar eine deutlich geringere Gesamtproduktivität in Deutschland gegenüber den USA und Großbritannien konstatiert, jedoch weisen deutschen Kreditinstitute nur im Kreditgeschäft und im Zahlungsverkehr einen vergleichsweise niedrigen Produktivitätswert auf, beim Einlagengeschäft sind sie demgegenüber führend. Nichtsdestotrotz lautet jedoch die Forderung von McKinsey, über den Preis die Kundenzahl und die Einlagenbestände zu erhöhen und infolgedessen das Filialnetz auszudünnen und Personal abzubauen (Landeszentralbank in Hessen 1995: 1-5).

3.3 Zu den unternehmens- und gesellschaftspolitischen Funktionen eines dichten Filialnetzes

Die Annahme einer Überversorgung der deutschen und französischen Bevölkerung mit Zweigstellen durch die Unternehmensberater sowie die daraus resultierende Empfehlung an die Kreditinstitute, aus Kostengründen und Rentabilitätsabwägungen die Zahl ihrer Filialen zu verringern, basiert nicht nur auf sehr fragwürdigen statistischen Vergleichen, sondern läßt darüber hinaus die Funktion der Filialorganisation für das gesamte Bankgeschäft und die gesellschaftliche Entwicklung unberücksichtigt.

Ein relativ engmaschig geknüpftes Filialnetz ist jedoch eine wichtige infrastrukturelle Vorbedingung für die Informationsgewinnung und -verarbeitung. Es erlaubt den Banken und Sparkassen in Deutschland wie in Frankreich eine Feinsteuerung des Anlage- und Kreditgeschäfts, was in Ländern ohne ein entsprechendes Zweigstellennetz nicht in diesem Maße möglich ist. Eine wichtige Funktion kommt in diesem Prozeß dem Personal zu, da die Mitarbeiter ihre Kunden und deren Bedürfnisse im lokalen Markt kennen und Entwicklungspotentiale einschätzen können. Somit wird in den Universalkreditinstituten ein möglicherweise notwendiger Innovationsprozeß bei der Produktgestaltung durch die größere Nähe zum Kunden schneller und passgenauer vollzogen. In diesem Sinne geht die Funktion von Zweigstellen deutlich über den Charakter von Verkaufsstellen hinaus (D'Alessio/Oberbeck 1995: 15-17; auch Landeszentralbank in Hessen 1995: 7).

In gesellschaftlicher Perspektive kommt dem Filialnetz ebenfalls eine wichtige Funktion zu, denn „Zweigstellen tragen z.B. zur wirtschaftlichen Reproduktion von ländlichen Regionen und städtischen Quartieren bei, deren Stabilität sich auf den gesamtwirtschaftlichen Kreislauf und damit auch auf die Leistungsfähigkeit der Banken sowie auf ihre Erträge positiv auswirkt“ (D'Alessio/Oberbeck 1995: 15). In den 1980er Jahren wurde das Filialsystem britischer Banken aus Rentabilitätsbetrachtungen ausgedünnt; jedoch haben sich Filialschließungen und der Rückzug aus der Fläche in betriebswirtschaftlicher Hinsicht negativ für die Kreditinstitute ausgewirkt, wie die beiden Autoren unter Bezug auf entsprechende Meldungen aus Großbritannien berichten.

In Frankreich wird mit Blick auf die Qualität der Dienstleistungen der Banken in den USA und Großbritannien noch wesentlich radikaler geurteilt. Das Modell der Referenzländer ohne ein relativ dichtes Filialnetz wird abgelehnt, da amerikanische und britische Banken zwar spektakuläre Resultate erzielen, der Durchschnittsbürger sich jedoch mit einer qualitativ schlechten Bankdienstleistung zufrieden geben muß. Zudem wird bemängelt, daß es in den USA ganze Stadtviertel gibt, in denen nicht mehr eine einzige Bankfiliale anzutreffen ist (Duval 1997: 38-39). An dieser Stelle sollen die Aussagen von Duval nicht im einzelnen überprüft werden; wichtig ist vielmehr der generelle Hinweis auf die gesellschaftlichen Segregationsprozesse, die mit dem Fehlen eines vergleichsweise dichten Netzes an Bankstellen verbunden sind. Nach einer Umfrage von Bossard Consultants aus dem Jahr 1996 sind in Frankreich immerhin 94% der befragten Bankdirektoren der Auffassung, daß ein dichtes Filialnetz ein wesentlicher Vorteil für die aktuelle und zukünftige geschäftliche Entwicklung ist (Canto 1996: 69).

3.4 Zur Leistungsfähigkeit von Universalbankensystemen

Eine grundlegende Kritik der Nicht-Berücksichtigung länderspezifischer Funktionen von Universalbanken durch die Consultants bezieht sich auf die Existenz unterschiedlicher nationaler Bankensysteme, die nur eine bedingte Vergleichbarkeit der Kreditinstitute verschiedener Länder erlauben. In Deutschland und Frankreich sind spätestens seit den 1980er Jahren trotz gradueller Unterschiede Universalbankensysteme etabliert, während in anderen Ländern entweder das Trennbankensystem dominiert oder ein hoher Spezialisierungsgrad zwischen den Kreditinstituten zu verzeichnen ist. In einer Universalbank werden unterschiedliche Geschäftssparten geführt, womit die Möglichkeit der Kompensation von Risiken und Erträgen verbunden ist.

„Gesamtwirtschaftlich führt dieser Ausgleichseffekt zu dem durchaus wünschenswerten Ergebnis, daß die Ertragslage der Banken auch in schwierigen Situationen stabilisiert wird. Nicht zufällig hat sich in der Vergangenheit über die hohe Flexibilität und Risikostreuung der Universalbanken das

deutsche Finanzsystem als krisensicherer erwiesen als Trennbankensysteme“ (Landeszentralbank in Hessen 1995: 5).

Wie bereits gezeigt wurde, sind die Beurteilungsmaßstäbe der Ratingagenturen und Unternehmensberatungen jedoch nicht darauf ausgelegt, dem besonderen Charakter der Universalbanken Rechnung zu tragen; somit sind auf den vorderen Rankingplätzen Banken mit spezialisierten Geschäftsfeldern zu finden. Zwar ist bekannt, daß sich die Plazierungen von Banken aus Ländern mit Trennbankensystem innerhalb weniger Jahre deutlich verschieben, jedoch gelten sie zumindest phasenweise als die profitabelsten Banken der Welt. Die Autoren der Landeszentralbank in Hessen (1995: 5) kritisieren insofern auch den Produktivitätsvergleich von McKinsey; ihrer Meinung nach ist es ein entscheidendes Manko, daß die Unternehmensberater im Ländervergleich das Wertpapiertransaktionsgeschäft deutscher Universalbanken vernachlässigen; amerikanische Commercial Banks konzentrieren sich demgegenüber auf das Einlagen- und Kreditgeschäft.

Wenn sich neuerdings in den USA eine Abkehr vom Trennbankensystem abzeichnet, so stellt sich damit die zusätzliche Frage, inwieweit die von Consultants postulierte Musterrolle der Kreditinstitute dieses Landes gerechtfertigt ist. Auf dem Hintergrund des Börsenkrachs von 1929 kam es in den Vereinigten Staaten Anfang der 1930er Jahre zu dem sogenannten „Glass/Steagall-Act“, mit dem die Trennung von Commercial Banks und Investment Banks gesetzlich verankert wurde. Seit den 1960er Jahren wurden immer wieder Versuche unternommen, das damit festgeschriebene Trennbankenprinzip abzuschaffen. Dies führte zwar zu einigen Ausnahmeregelungen, der Glass/Steagall-Act wurde in den USA bis Anfang der 1990er Jahre jedoch niemals grundsätzlich in Frage gestellt. Erst Mitte der 1990er Jahre zeichnen sich Tendenzen der gesetzlichen Annullierung des Trennbankenprinzips ab, was zur Folge hätte, daß sich das amerikanische Bankensystem aufgrund zu erwartender Fusionen in Richtung eines Universalbankensystems entwickeln würde (Baas 1997: 606-608; auch Weber 1996: 14).

Darüber hinaus zeigt auch das folgende Beispiel der Kreditfinanzierung, daß die Analyse der Leistungsfähigkeit eines Finanzsystems unterkomplex angelegt ist, wenn unterschiedliche Modelle von Finanzsystemen nicht in ihrer jeweiligen gesellschaftlichen Funktion und in Hinblick auf den Modus der Steuerung der Gesamtwirtschaft durch die Kreditinstitute bestimmt und verglichen werden.¹¹ Das deutsche Universalbankensystem begünstigt eine bessere Kreditfinanzierung der Wirtschaft, als dies in anderen Ländern mit anderen Bankensystemen der Fall ist. D'Alessio/Oberbeck (1995: 15) erklären dies mit den niedrigeren Kosten für Unter-

¹¹ Jedoch geraten die spezifischen Funktionen von Universalbanken aus den Blick, wenn man wie Heimerle-Wagner/Herbek (1994: 182-184) - ausgehend vom Lean Production-Ansatz - in österreichischen Großbanken „Lean Banking-Strukturen“ analysiert und infolgedessen das Ende des Universalbankenprinzips und einen scheinbar notwendigen Übergang zu einem Spezialbankensystem postuliert.

nehmenskredite; Quack/Hildebrandt (1995: 12-33) verweisen zudem auf spezifische Formen der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes bei der Kreditvergabe deutscher Kreditinstitute und daraus resultierenden geringeren Informationsasymmetrien. Im Vergleich zu den angelsächsischen Ländern zeichnet sich die Kreditfinanzierung in Deutschland dabei durch die Langfristigkeit der von den Banken und Sparkassen eingegangenen Kreditengagements aus (Vitols 1996: 135-142):

„By 1993, however, all banking segments had developed a major long-term lending capacity; with the exception of the private banks (Privatbankiers, d. Verf.), with 37% of lending in the long-term category, all banking segments had significantly more than half of their total loans in the long-term category. German banks provide these loans for the most part at fixed interest rates for maturities of seven to ten years. In other countries, banks have evolved beyond their traditional role of providers of commercial credit (short-term finance for inventory and trade) only to a limited extent. In the US and UK, for example, 'long-term' bank loans for industry tend to have shorter maturities, have variable interest rates (which shifts interest rate risk to debtors); in fact, much of this lending takes the form of medium-term lines of credit based essentially on the same credit evaluation technics and highly liquid collateral (inventories and accounts receivable) as short-term lines of credit“ (Vitols 1995: 4-6).

So mag zwar eine detaillierte Produktivitätsuntersuchung ergeben, daß der einzelne Kreditvergabeprozess in den USA oder in Großbritannien produktiver organisiert wird, mit Blick auf das Gesamtsystem ist dies aber zu relativieren, da in Deutschland aufgrund des höheren Anteils langfristiger Kredite und - entsprechend dem Hausbankprinzip - engerer Beziehungen zwischen Kreditinstituten und Kunden die Kreditgewährung nicht jährlich neu geprüft werden muß.

3.5 Zum Zusammenhang von Effizienz, Dienstleistungsqualität und Arbeitsmarktbedingungen

In ihren Studien legen die Unternehmensberater den Kreditinstituten nahe, stärker als bisher moderne Informations- und Kommunikationstechniken einzusetzen. Als Referenzmodell gilt dabei das Marktkonzept der Citibank, die insbesondere die technikgestützte Kundenselbstbedienung vorangetrieben hat, was zu einem geringeren Bedarf an personengebundener Beratung führte. Für Oberbeck (1996a: 49-50) wird damit eine fehllaufende Kundenbeziehungsstrategie eingeschlagen, da in Deutschland die privaten Kunden andere Anforderungen als in den USA stellen. Nachgefragt werden vielmehr innovative Formen von Produktentwicklungen und personengebundene Beratungsleistungen, die durch Automatisierungsstrategien nicht zu erreichen sind.¹² Ähnlich äußert sich Canto (1996: 69) für Frankreich, indem

¹² Aufschlußreich ist in diesem Zusammenhang, daß die Citibank in Deutschland ihre Personal- und Beschäftigungspolitik mittlerweile revidiert hat. Darauf

er darauf verweist, daß sich die Verhaltensweisen der Franzosen gegenüber denen in angelsächsischen Ländern unterscheiden, weil in Frankreich der persönliche Kontakt beim Kauf von Finanzprodukten im Vordergrund steht.

Umfragen von Unternehmensberatungsgesellschaften zu Kundenpräferenzen in Deutschland geben ein widersprüchliches Bild, bestätigen letztlich aber auch die von Oberbeck geforderte Reorientierung auf personengebundene Beratung. Während Andersen Consulting noch in der ersten Hälfte der 1990er Jahre herausfand, daß die privaten Kunden Bankdienstleistungen zuallererst unter dem Gesichtspunkt der Kosten und Gebühren beurteilen (Busse/Düren 1993: 41), wird nun von anderen Consultants die weitere Automatisierung im Zahlungsverkehr kritisch beleuchtet, da durch den Verlust persönlicher Bindungen Gewinnpotentiale gefährdet werden (Laker/Markgraf 1997: 158).

In den USA selbst scheint das traditionelle Dienstleistungsmodell mit einem hohen Grad an Automatisierungen an seine Grenzen gestoßen zu sein, so argumentiert Oberbeck (1996b: 75-77) und beruft sich dabei auf Forschungsergebnisse von Schlesinger/Heskett (1991). Danach reagieren amerikanische Kunden zunehmend mit dem Wechsel ihrer Dienstleister, da die ihnen gebotene Beratungsqualität als sehr unbefriedigend beurteilt wird. Es entsteht ein spiralförmiger Prozeß, bei dem die niedrige Dienstleistungsqualität zur Abwanderung von Kunden und dies zur Steigerung der Unzufriedenheit der Angestellten und letztlich zur Verschlechterung der Ertragslage der Dienstleistungsunternehmen führt. Amerikanische Forscher sehen zwei sich ergänzende Lösungen: Einerseits muß der Technikeinsatz verringert und zur Unterstützung der Mitarbeiter eingesetzt werden; andererseits müssen die Mitarbeiter (auf allen Ebenen) besser ausgewählt und qualifiziert werden.¹³ Diese Forderungen werden von Keltner auch für die Personaleinsatzkonzepte amerikanischer Banken erhoben, denn

„(...) anstelle ihre Mitarbeiter als einen Wettbewerbsvorteil zu betrachten, haben amerikanische Banken in den letzten Jahrzehnten den Bereich der Personalpolitik genutzt, um Kostensenkungen zu erzielen. Dies hat zum Teil zu sinnvollen Rationalisierungsmaßnahmen geführt, hat aber in vielerlei Hinsicht auch den Beziehungen zu der Belegschaft geschadet“ (Keltner 1995: 92).

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Arbeitsmarktbedingungen in Deutschland und den USA ist den hiesigen Kreditinstituten davon abzuraten, ihre Personalstrate-

weisen verstärkte Ausbildungsanstrengungen im Rahmen des dualen Berufsausbildungssystems sowie der geplante Arbeitseinsatz der qualifizierten Bankkaufleute in den Filialen hin.

¹³ Siehe hierzu ausführlicher Horstmann/Oberbeck (1996) und D'Alessio/Oberbeck (1998), aber auch jüngste Veröffentlichungen aus den USA von Herzenberg et al. (1999).

gien denen der „Erfolgsbanken“ in den Vereinigten Staaten anzugleichen (Müller 1997a: 168).

Jedoch haben die Kostensenkungsstrategien amerikanischer Banken paradoxerweise anscheinend wenig gefruchtet, wie die OECD-Daten im deutsch-amerikanisch-britischen Vergleich anzeigen. Während sich der Personalkostenanteil an der durchschnittlichen Bilanzsumme deutscher Banken seit Mitte der 1980er Jahre bei einer relativ stabilen, ja zunehmenden Beschäftigungslage kontinuierlich verringert hat, kam es in den USA (Commercial Banks) nach einer Phase der Stagnation in den 1980er Jahren sogar zu einem zeitweisen Anstieg des prozentualen Anteils der Personalkosten an der Bilanzsumme, obwohl die Beschäftigtenzahl im großen und ganzen rückläufig war. In den britischen Banken stieg demgegenüber die Personalbelastung bis Ende der 1980er Jahre an, bevor es zu massiven Rückgängen bei der Beschäftigung und den Kosten kam; nichtsdestotrotz liegt Mitte der 1990er Jahre der Anteil der Personalkosten am Geschäft in Deutschland deutlich unter den Werten britischen und amerikanischer Banken (Müller 1997b: 139, 154). Auch diese Betrachtung zeigt, daß im Rahmen eines Universalbankensystems spezifische Effizienz- bzw. Gütekriterien anzulegen sind.

3.6 Zur Systemabhängigkeit der Produktivität japanischer Banken

Auch die Rolle Japans als „Referenzland“ muß angesichts der Krise seines Bankensystems relativiert werden: Die beinahe täglich erscheinenden Berichterstattungen in der deutschen wie französischen Wirtschaftspresse über Bankenzusammenbrüche, Problemkreditengagements und mafiöse Strukturen im japanischen Kreditgewerbe zeigen nicht erst seit der „Asienkrise“ die gestörte Funktionsweise des japanischen Bankensystems an. Die auf den asiatischen Raum konzentrierte Internationalisierung der japanischen Kreditinstitute läßt bei einer Verschärfung der Finanzmarktkrisen seiner Nachbarstaaten eher eine zunehmende Destabilisierung des japanischen Finanzsystems erwarten. Mit Blick auf die Vorschläge der Lean Banking-Vertreter geben folglich die seit Anfang der 1990er Jahre zu beobachtenden Entwicklungsverläufe im japanischen Bankensystem Anlaß, nach dem Zusammenhang der postulierten Produktivität japanischer Banken und der Funktionsweise des gesamten Systems zu fragen (D'Alessio/Oberbeck 1995: 14).

Die Krisenerscheinungen im japanischen Bankensystem, die sich auch im internationalen Vergleich in dem Rückgang der Eigenkapitalrendite seit Ende der 1980er Jahre artikulieren, sind laut Albach (Geleitwort zu Georg 1996: 12-13) auf eine mangelnde Kreditvergabe- und Kreditüberwachungspolitik der Banken sowie insbesondere auf die Finanzpolitik des Staates zurückzuführen, der vor der Liberalisierung das Entstehen einer *bubble economy* förderte (auch Clanet 1996: 61-64 von der Banque de France). Während Georg (1996: 26-28, 309) in

seiner umfassenden Studie zur Leistungsfähigkeit japanischer Banken die abgeschwächte (Unternehmens-)Rentabilität der Institute mit der Prämisse spezifisch-japanischer Bedingungen und Systemunterschiede relativiert und die bedingungslose Übertragung „westlicher“ Kennziffern und Maßstäbe zurecht kritisiert, sieht er diesen Zusammenhang bei den Kriterien innerbetrieblicher Produktivität nicht und argumentiert in Einklang mit den Lean Banking-Vertretern:

„Es bleibt hingegen vollkommen systemunabhängig festzuhalten, daß japanische Banken im operativen Bereich außerordentlich effizient und produktiv wirtschaften. Hier ist die beeindruckende Implementierung von Rationalisierungsstrategien durch die japanischen Banken zu nennen, welche es geschafft haben, doppelt so produktiv wie die deutschen Banken zu werden bei einem höheren Automatisierungsgrad und einem weniger dichten, aber besser ausgelasteten Filialnetz“ (Georg 1996: 310).

Jedoch lassen sich durchaus Zweifel an der Systemunabhängigkeit der Produktivitätskriterien japanischer Banken anmelden. In Japan ist das Bankensystem stark segmentiert (Georg 1996: 97-113) und weist einen hohen Spezialisierungsgrad nach Kundengruppen auf (Simon 1994: 43); die Banken sind keine Universalkreditinstitute wie in Deutschland und Frankreich, was Konsequenzen für die Filialdichte und Kundenbetreuung hat. Japanische Stadtbanken, die über 50% des Einlagegeschäfts abwickeln, haben deutlich weniger Filialen als deutsche oder französische Großbanken. Simon (1994: 42) vergleicht die Daïchi Kangio Bank als größte *city bank* Japans mit ihren 384 inländischen Zweigstellen mit der Banque Nationale de Paris, die zum Vergleichszeitpunkt 1.909 Filialen in Frankreich aufwies. Während japanische Stadtbanken im Durchschnitt auf 340 Filialen kommen, verfügen deutsche Großbanken über 1.000 Zweigstellen (Georg 1996: 230). Die daraus resultierende geringere Dichte macht in Japan auch Sinn, da in Bankfilialen in erster Linie Firmenkunden und vermögende Privatkunden betreut werden (Simon 1994: 42; Georg 1996: 228).¹⁴ Daher verwundert es auch nicht sehr, wenn Wettbewerb über die Beratungsqualität stattfindet und der einzelne Bankmitarbeiter eine geringere Anzahl von Kunden zu betreuen hat. Richtigerweise müßten für einen Vergleich der Filialdichte zwischen Japan und Deutschland nur die mittlerweile spezialisierten Firmen- und Vermögenskundenfilialen und die dort beschäftigten Mitarbeiter herangezogen werden. Für das breite Privatkundengeschäft wird in Japan demgegenüber anscheinend weniger Beratungsqualität im Zweigstellennetz der Banken vorgehalten; diese Kundengruppe wird besonders auf Standardprodukte und die Selbstbedienung orientiert.¹⁵

¹⁴ Ein weiterer Grund für die geringere Filialdichte in Japan dürfte aus der staatlichen Reglementierung resultieren, da laut Bankgesetz jede Filialöffnung, -schließung oder -veränderung einer Genehmigung des Finanzministers bedarf (Georg 1996: 8).

¹⁵ Damit gehen im übrigen auch entsprechende (geschlechtsspezifische) Strukturierungen in der betrieblichen Personalpolitik einher, wie Ota/Imai (1995) in ihrer Untersuchung zur Rekrutierung, Qualifizierung und zum Personaleinsatz in japanischen Banken zeigen.

Auch die hohe Bedeutung der Automatisierung im japanischen Bankgeschäft erklärt sich aus spezifisch japanischen Bedingungen, denn die überproportionalen Rationalisierungsanstrengungen mittels Steigerung des Technisierungsgrades in Japan standen in engem Zusammenhang mit der Zinsfreigabe im Einlagengeschäft als Folge staatlicher Liberalisierungsmaßnahmen. Aus Wettbewerbsgesichtspunkten konnten die nunmehr steigenden Einlagenzinsen nicht über höhere Kreditpreise kompensiert werden. Dieses Problem ist in Japan aber besonders relevant, da zur Deckung der Kosten in erster Linie die Zinserträge herangezogen werden; Gebühren für die Kontoführung, aber auch für Schecks und Karten werden kaum erhoben (Georg 1996: 269-270). Da japanische Banken keine Universalbanken sind und somit ihre Geschäftstätigkeit beschränkt ist, stand ihnen auch nicht die Möglichkeit offen, auf andere Produkte auszuweichen. Aus Kostengründen konzentrierten sich die Banken insofern „quasi zwangsläufig“ auf eine stärkere Automatisierung respektive technikgestützte Selbstbedienung in der Kundenbeziehung.

Damit soll nicht behauptet werden, daß japanische Banken keine hohe Produktivität aufweisen. Jedoch müssen die scheinbaren Produktivitätsvorteile, wie sie den kontinentaleuropäischen Kreditinstituten vor allem von Seiten namhafter Unternehmensberatungsgesellschaften vorgeführt werden, in den Rahmen spezifischer Umfeldbedingungen des (krisengeschüttelten) Bankensystems Japans gestellt werden. Und wenn die „Andersartigkeit des japanischen Systems“ für die globale Rentabilitätslage der Banken betont wird, so muß dies auch für die innerbetriebliche Produktivitätsentwicklung gelten. Die eigentlich evidente Feststellung, daß die hohe Produktivität im operativen Bereich für einen japanischen Anleger beim Zusammenbruch seiner Bank ein schwacher Trost ist, bleibt davon sowieso unberührt.

4. Schlußbemerkung

Lean Banking und Benchmarking vermitteln die Botschaft, daß es ein einheitliches Muster einer rentablen Bank gibt, daß die Strukturen und Organisationsformen auf andere Banken in anderen nationalen Kontexten übertragbar sind und daß auf die gleiche Weise dort die Effizienz ebenfalls gesteigert werden kann. Dies impliziert einen *one best way* bei der betrieblichen Reorganisation. Zudem wird die Frage nach Konvergenz oder Divergenz betrieblicher Reorganisationsprozesse entthematisiert, da das universelle Leitbild einer produktiven Bank alleinige Einflußgröße für den Veränderungsprozeß ist und nationalspezifische Differenzen sich der damit verbundenen marktinduzierten universellen Entwicklungslogik unterordnen und gegebenenfalls verschwinden.

Bei der kritischen Durchleuchtung der von den Unternehmensberatern verwendeten Kennziffern und mit Blick auf den reduktionistischen Umgang mit Rentabilität und Produktivität zeigen sich jedoch deutliche Anzeichen der Unzulänglichkeit der Consultingvorschläge, so daß eine Übertragung der Restrukturierungsstrategien der Referenzländer für eine „schlanke Bank“ auf das deutsche oder französische Kreditgewerbe nicht angezeigt ist. Noch schwerer wiegt der fehlende Bezug auf länderspezifische Funktionen innerhalb der Bankensysteme bzw. der Bankensysteme selbst. Die spezifischen Bedingungen der „Übertragungsländer“ und ihrer Universalbankensysteme ebenso wie die Dynamiken der „Referenzländer“ legen nämlich den Schluß nahe, daß das *best practice*-Etikett von Lean Banking respektive Benchmarking nicht aufrecht zu erhalten ist. Folglich ist auch die Frage nach Konvergenz oder Divergenz bei der betrieblichen Reorganisation von Kreditinstituten durch leitbildprägende Unternehmensberatungskonzepte mit universellem Geltungsanspruch noch nicht beantwortet.¹⁶

¹⁶ Eine empirisch fundierte Studie zum deutschen und französischen Kreditgewerbe mit entsprechender Fragestellung ist in Vorbereitung (Hildebrandt i.E.).

Literatur

- Auer, Peter (1994): Lean Production: The Micro-Macro Dimension, Employment and the Welfare State. Discussion Paper FS I 94-201. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Baas, Volker (1997): Die Tage des Glass/Steagall-Act sind gezählt. In: Die Bank, Heft 10/97, S. 606-608.
- Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (1996): Statistics on Payment Systems in the Group of ten Countries. Figures for 1995. Basel: Bank for International Settlements.
- Benölken, Heinz (1993): Lean Management und die Konsequenzen für die Bankorganisation. In: Sparkasse, 110. Jg., Heft 6/93, S. 264-269.
- Bierer, Hermann; Fassbender, Heino; Rüdell, Thomas (1992): Auf dem Weg zur "schlanken Bank". In: Die Bank, Heft 9/92, S. 500-506.
- Blaustein, Edgar; Dressen, Marnix (1995): Recherche de la productivité et rentabilité dans le secteur bancaire : théories, pratiques et conséquences sur la gestion des ressources humaines (France et États-Unis). Documents de travail SAP 4.38/WP.96. Genf: Bureau International du Travail.
- Braczyk, Hans-Joachim; Schienstock, Gerd (1994): Lean Production - Intra Mures? In: Soziologische Revue, 17. Jg., Heft 3, S. 320-331.
- Busse, Caspar; Düren, Harald (1993): In guten Zeiten wollen Banken und Sparkassen fit für den härteren Wettbewerb in Europa werden. In: Handelsblatt, 31. Dezember 1993, S. 41.
- Canto, Georges (1996): Stratégie de réseaux : y a-t-il une exception française ? In: Banque, Heft 575, November 1996, S. 68-69.
- Cherlonneix, Bernhard (1996): Le système bancaire français. Rapport du Commissariat Général du Plan. Les rapports du Sénat. Nr. 52. Session ordinaire de 1996-1997. Paris: Sénat.
- Clanet, Sébastien (1997): Banques japonaises : une sortie de crise longue et difficile. In: Banque, Heft 583, Juli-August 1997, S. 61-64.
- D'Alessio, Nestor; Oberbeck, Herbert (1994): "Lean Banking": Klassische Rationalisierung mit anderen Vorzeichen oder Metapher für eine neue Marktorientierung der Finanzdienstleister? In: SOFI-Mitteilungen, Heft 21, März 1994, S. 53-64.
- D'Alessio, Nestor; Oberbeck, Herbert (1995): Strukturveränderungen im Wettbewerb der Finanzdienstleistungsunternehmen. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Konzepte zur Reorganisation von Finanzdienstleistungsinstituten. Manuskripte 190. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 13-26.
- D'Alessio, Nestor; Oberbeck, Herbert (1998): Vor dem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt? In: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung München; Internationales Institut für empirische Sozialökonomie Stadtbergen; Institut für Sozialforschung Frankfurt/Main; Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: edition sigma, S. 13-61.

- Deterne, Monique; Tourdjman, Alain (1996): La surbancairisation française est-elle un mythe ? In: Epargne & Finance, Heft 3, S. 8-10.
- Deutsche Bundesbank (1997): Zur Unternehmensrentabilität im internationalen Vergleich. In: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, 49. Jg., Nr. 10, Oktober 1997, S. 33-44.
- Dörrenbächer, Christoph (1999): Vom Hoflieferanten zum Global Player. Unternehmensreorganisation und nationale Politik in der Welttelekommunikationsindustrie. Berlin: edition sigma.
- Duval, Guillaume (1997): Virage dangereux pour les banques. In: Alternatives Economiques, Heft 145, Februar 1997, S. 30-41.
- Engelen, Klaus C. (1997): Filialnetze vor massiver Umwälzung. In: Handelsblatt, 03. Juni 1997, S. 45.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin; Deutschmann, Christoph (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. Zweite Auflage. München; Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Georg, Stefan O. (1996): Die Leistungsfähigkeit japanischer Banken. Eine Strukturanalyse des Bankensystems in Japan. Berlin: edition sigma.
- Grabher, Gernot (1994): Lob der Verschwendung. Redundanz in der Regionalentwicklung: Ein sozioökonomisches Plädoyer. Berlin: edition sigma.
- Handelsblatt (1994): Die Effizienz deutscher Institute hinkt hinterher. In: Handelsblatt, 25. Januar 1994, S. 10.
- Heimerle-Wagner, Peter; Herbek, Peter (1994): Lean Banking: Das Ende der traditionellen Universalbankstruktur. In: Müller, Matthias (Hg.): Lean Banking: bank-spezifische Ausprägungen, ökonomische Wirkung der "schlanken" Prinzipien. Wien: Ueberreuter, S. 143-204.
- Herzenberg, Stephen; Alic, John; Wial, Howard (1999): A New Deal for a New Economy. In: Challenge, 42. Jg., Heft 2, März-April 1999, S. 102-129.
- Hildebrandt, Swen (i.E.): Reorganisationen von Banken und Sparkassen im Spannungsfeld von Markt und Arbeitsmarkt. Ein deutsch-französischer Vergleich. Dissertation an der TU Braunschweig.
- Horstmann, Martin; Oberbeck, Herbert (1996): Finanzdienstleister zwischen Kundenorientierung und traditioneller Rationalisierung. In: Braczyk, Hans-Joachim; Ganter, Hans-Dieter; Seltz, Rüdiger (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Veröffentlichungen der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, S. 29-51.
- Hossfeld, Christopher (1996): Die Jahresabschlüsse deutscher und französischer Kreditinstitute. Untersuchung der Vergleichbarkeit nach Umsetzung der EG-Bankbilanzrichtlinie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Keltner, Brent (1995): Personalpolitik in amerikanischen Banken. Überlegungen für deutsche Kreditinstitute. In: Die Bank, Heft 2/95, S. 92-96.

- Krönung, Hans-Dieter (1994): Chancen und Risiken von Lean Banking. In: Die Bank, Heft 6/94, S. 324-329.
- Kutscher, Gerhard (1996): Europas Banken gehen einen schwierigen Weg. In: Handelsblatt, 15. Oktober 1996, S. 25.
- Laker, Michael; Markgraf, Ingo (1997): Automatisierung: Risiken und Nebenwirkungen. In: Die Bank, Heft 3/97, S. 156-158.
- Landeszentralbank in Hessen (1995): Finanzplatzwettbewerb und internationale Leistungsvergleiche von Banken. Frankfurter Finanzmarkt-Bericht. Nr. 20. Januar 1995. Frankfurt a.M.: Landeszentralbank in Hessen - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank.
- Leichtfuß, Reinhold; Mattern, Frank (1994): Auf dem Weg zur Weltklasse im Retail Banking. In: Die Bank, Heft 12/94, S. 700-707.
- Mayerhofer, Helene (1994): Lean Banking und Qualifizierung. In: Müller, Matthias (Hg.): Lean Banking: bankspezifische Ausprägungen, ökonomische Wirkung der "schlanken" Prinzipien. Wien: Ueberreuter, S. 119-142.
- Moormann, Jürgen (1994): Lean Reporting für die Spitze. In: Die Bank, Heft 11/94, S. 686-690.
- Müller, Matthias (1994a): Vom Fremdsteuerungsanspruch zur bedingten Selbstregulierung? - Entwicklungschancen für Kreditinstitute. In: Müller, Matthias (Hg.): Lean Banking: bankspezifische Ausprägungen, ökonomische Wirkung der "schlanken" Prinzipien. Wien: Ueberreuter, S. 33-52.
- Müller, Matthias (1994b): Genese und Struktur des neuen Produktionskonzeptes "Lean Production" in der industriellen Fertigung. In: Müller, Matthias (Hg.): Lean Banking: bankspezifische Ausprägungen, ökonomische Wirkung der "schlanken" Prinzipien. Wien: Ueberreuter, S. 1-32.
- Müller, Michael (1997a): Lean Banking und deutsche Arbeitsmarktinstitutionen. In: Sparkasse, 114. Jg., Heft 4/97, S. 165-168.
- Müller, Michael (1997b): Stability or Transformation of Employment Relations in German Banking. In: Knights, David; Tinker, Tony (Hg.): Financial Institutions and Social Transformations. International Studies of a Sector. Hampshire; London: MacMillan Press, S. 135-157.
- Oberbeck, Herbert (1996a): Internationale Entwicklung von Dienstleistungsbeschäftigung: Lehren aus dem USA-Deutschland-Vergleich (Kurzfassung). In: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft (Tagungsbericht). Bonn: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, S. 47-51.
- Oberbeck, Herbert (1996b): Neue Herausforderungen und Perspektiven für Arbeit und Beschäftigung im deutschen Finanzgewerbe. In: Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (Hg.): Neue Entwicklungen im Finanzdienstleistungssektor. Neue Wirklichkeit und veränderte Rahmenbedingungen für betriebsrätliches Handeln. Fachtagung der DAG am 31. Januar und 1. Februar 1996. Hamburg: Deutsche Angestellten-Gewerkschaft, S. 71-83.

- Ota, Nobuyuki; Imai, Jun (1995): Ausbildung in japanischen Banken. In: Die Bank, Heft 11/95, S. 682-687.
- Priewasser, Erich (1987): Bankentrends 2000. Entwicklungsperspektiven der Bankautomation und des Personalbedarfs. Referat anlässlich des 11. DAG-Bundesberufsgruppentages Banken und Sparkassen. Hamburg: Deutsche Angestellten-Gewerkschaft.
- Quack, Sigrid; Hildebrandt, Swen (1995): Das Geheimnis der Banken. Zum Einfluß von Organisationsstrukturen und Personalpolitiken deutscher und französischer Kreditinstitute im mittelständischen Unternehmensgeschäft. Discussion Paper FS I 95-103. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Riedl, Gabriela (1994): Ansatzpunkte zur kundenorientierten Bank. In: Müller, Matthias (Hg.): Lean Banking: bankspezifische Ausprägungen, ökonomische Wirkung der "schlanken" Prinzipien. Wien: Ueberreuter, S. 53-82.
- Schlesinger, Leonhard A.; Heskett James L. (1991): The service-driven company. In: Harvard Business Review, September-Oktober 1991, S. 71-81.
- Schumann, Michael (1993): "Wie oft muß das Rad erfunden werden, damit der Wagen läuft?" Zur Entwicklung und Wiederentdeckung von Gruppenarbeit und neuen Produktionskonzepten. In: Frankfurter Rundschau, 06. Juli 1993, S. 12.
- Schwarz, Michael (1994): *Lean production* zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 90. Jg., Heft 2, S. 113-126.
- Seyfried, Manfred (1995): Strategische Optionen im Management von Finanzdienstleistungsinstituten. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Konzepte zur Reorganisation von Finanzdienstleistungsinstituten. Manuskripte 190. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 54-103.
- Simon, Claude J. (1994): Les banques. Paris: Editions La Découverte.
- Vitols, Sigurt (1995): Are German Banks Different? Discussion Paper FS I 95-308. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Vitols, Sigurt (1996): Modernizing Capital: Banks and the Regulation of Long-Term Finance in Postwar Germany and the U.S. Unveröffentlichte Doktorarbeit. Madison: University of Wisconsin-Madison.
- Weber, Manfred (1996): Interesse des Unternehmens muß immer im Vordergrund stehen. In: Handelsblatt, 21. August 1996, S. 14.
- Weltz, Friedrich (1990): Die Herrschaft der Zahlen. In: Technische Rundschau, Heft 42/90, S. 52-57.
- Weltz, Friedrich (1996): Reengineering oder Evolution - Wissensverwertung, Macht und Innovation in Unternehmen. In: Braczyk, Hans-Joachim; Ganter, Hans-Dieter; Seltz, Rüdiger (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Veröffentlichungen der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, S. 81-93.
- Wieck, Hans-Ascan; Wünsche, Gert (1993): Lean Banking für das Filialnetz. In: Die Bank, Heft 8/93, S. 442-446.

Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt a.M.; New York: Campus.

BÜCHER
DES FORSCHUNGSSCHWERPUNKTS
ARBEITSMARKT UND BESCHÄFTIGUNG
(nur im Buchhandel erhältlich)

Friedrich Buttler, Wolfgang Franz, Ronald Schettkat, and David Soskice
Institutional Frameworks and Labor Market Performance. Comparative Views on the U.S. and German Economies
1995, London/New York, Routledge, 352 Seiten

European Academy of the Urban Environment
New institutional arrangements in the labour market. Transitional labour markets as a new full employment concept
1998, Berlin, EA.UE series „The Urban Environment in Europe“, 135 Seiten

Gernot Grabher
Lob der Verschwendung
1994, Berlin, edition sigma, 144 Seiten

Gernot Grabher / David Stark (Eds.)
Restructuring Networks in Post-Socialism. Legacies, Linkages and Localities
1997, Oxford, Oxford University Press, 360 Seiten

Hubert Heinelt / Gerhard Bosch / Bernd Reissert (Hrsg.)
Arbeitsmarktpolitik nach der Vereinigung
1994, Berlin, edition sigma, 249 Seiten

Max Kaase / Günther Schmid
Eine lernende Demokratie - 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland
WZB-Jahrbuch 1999
Berlin, edition sigma, 586 Seiten

Traute Meyer
Ungleich besser? Die ökonomische Unabhängigkeit von Frauen im Zeichen der Expansion sozialer Dienstleistungen
1997, Berlin, edition sigma, 216 Seiten

Mirjana Morokvasic / Hedwig Rudolph (Hrsg.)
Wanderungsraum Europa. Menschen und Grenzen in Bewegung
1994, Berlin, edition sigma, 286 Seiten

Frieder Naschold / David Soskice / Bob Hancké / Ulrich Jürgens (Hg.)
Ökonomische Leistungsfähigkeit und Institutionelle Innovation
WZB-Jahrbuch 1997
1997, Berlin, edition sigma, 366 Seiten

Jacqueline O'Reilly
Banking on Flexibility
1994, Aldershot, Avebury, 297 Seiten

Jacqueline O'Reilly / Colette Fagan (Eds.)
Part-Time Prospects. An International Comparison
1998, London/New York, Routledge, 304 Seiten

Hedwig Rudolph (Hg.)
unter Mitarbeit von Dagmar Simon
Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation
WZB-Jahrbuch 1995
1995, Berlin, edition sigma, 348 Seiten

Hedwig Rudolph / Anne Schüttpelz
Commitment statt Kommando. Organisationslernen in Versicherungsunternehmen
1999, Berlin, edition sigma, 146 Seiten

Ronald Schettkat (Ed.)
The Flow Analysis of Labour Markets
1996, London/New York, Routledge, 294 Seiten

Günther Schmid (Ed.)
Labor Market Institutions in Europe. A Socioeconomic Evaluation of Performance
1994, New York/London, M.E. Sharpe, 291 Seiten

Günther Schmid
Är full sysselsättning fortfarande möjlig? Övergångsarbetsmarknader som en ny strategi för arbetsmarknadspolitiken.
(Übersetzung: Birger Viklund)
1995, Södertäje, PM Bäckström Förlag, 53 Seiten

Günther Schmid / Jacqueline O'Reilly / Klaus Schömann (Eds.)
International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation
1996, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 954 Seiten

Klaus Schömann
The Dynamics of Labor Earnings over the Life Course. A Comparative and Longitudinal Analysis of Germany and Poland
1994, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung: Studien und Berichte, Bd. 60, Berlin, edition sigma, 190 Seiten

Klaus Schömann / Ralf Rogowski /
Tomas Kruppe

Labour Market Efficiency in the European Union. Employment Protection and Fixed-Term Contracts

1998, London/New York, Routledge, 214 Seiten

zukunft im zentrum, Service-Gesellschaft für
Beschäftigungs- und Qualifizierungsberatung /
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialfor-
schung (Hrsg.)

**Arbeitslandschaft Europa. Bericht zum
Zweiten Europäischen Arbeitsmarktkongress**

The European Labor Landscape. Report on the
Second European Labor Market Congress
Berlin 1994

Vertrieb: zukunft im zentrum gGmbH,
Rungestraße 19, D-10179 Berlin, Schutzgebühr:
20,-- DM, 328 Seiten

DISCUSSION PAPERS 1996

Einige der nachfolgenden discussion papers sind im Internet zu finden: <http://www.wz-berlin.de>

Some of the following discussion papers are available on our internet home page: <http://www.wz-berlin.de>

Abteilung:

Organisation und Beschäftigung

FS I 96 - 101

Swen Hildebrandt

**Berufsausbildung in Frankreich zwischen Staat, Region und Unternehmen:
Neuere Entwicklungen in der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur**

FS I 96 - 102

Dorothee Bohle

Governance im Spätsozialismus. Die Herausbildung hybrider Koordinationsformen und informeller Vernetzungen in Polen und Ungarn in den achtziger Jahren

FS I 96 - 103

Felicitas Hillmann / Hedwig Rudolph

Jenseits des brain drain - Zur Mobilität westlicher Fach- und Führungskräfte nach Polen

FS I 96 - 104

Gernot Grabher

Neue Bundesländer?

Zur Rolle des historischen Erbes in der Reorganisation von Betrieben und Regionen in Brandenburg

FS I 96 - 105

Philippe Bernoux

Das Unternehmen - ein neues soziologisches Forschungsobjekt in Frankreich?

FS I 96 - 106

Frauke Miera

Zuwanderer und Zuwanderinnen aus Polen in Berlin in den 90er Jahren.

Thesen über Auswirkungen der Migrationspolitiken auf ihre Arbeitsmarktsituation und Netzwerke

Abteilung:

Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung

FS I 96 - 201

Willem J. Dercksen / Jaap de Koning

The New Public Employment Service in the Netherlands (1991-1994)

FS I 96 - 202

Peter Auer with Thomas Kruppe

Monitoring of Labour Market Policy in the EU-Member States

FS I 96 - 203

Jacqueline O'Reilly

Theoretical Considerations in Cross-National Employment Research

FS I 96 - 204

Günther Schmid

Reform der Arbeitsmarktpolitik. Vom fürsorgenden Wohlfahrtsstaat zum kooperativen Sozialstaat

FS I 96 - 205

Peter Auer / Stefan Speckesser

unter Mitarbeit von Lothar Linke

**Labour Markets and Organisational Change
Future Working Structures for an Ageing Workforce**

FS I 96 - 205a

Peter Auer / Stefan Speckesser

unter Mitarbeit von Lothar Linke

Arbeitsmarkt- und Organisationswandel: Zukünftige Arbeitsstrukturen und ältere Arbeitnehmer

FS I 96 - 206

Günther Schmid

unter Mitarbeit von Maja Helmer

**Beschäftigungswunder Niederlande?
Ein Vergleich der Beschäftigungssysteme in den Niederlanden und in Deutschland**

FS I 96 - 207

Philip O'Connell and Fran McGinnity

What Works, Who Works? The Impact of Active Labour Market Programmes on the Employment Prospects of Young People in Ireland

Abteilung:

Wirtschaftswandel und Beschäftigung

FS I 96 - 301

Bob Hancké

Industrial Reorganisation in France. Changing relationships between large and small firms

FS I 96 - 302

Bob Hancké

The Political Economy of Organizational Change. Industrial Restructuring and Industrial Relations in France: *Le Cas Renault*

FS I 96 - 303

Bob Hancké / David Soskice

Coordination and Restructuring in Large French Firms. The Evolution of French Industry in the 1980s.

FS I 96 - 304

Elisabetta Gualmini

Policy Innovation in the Italian Labour Market: The influence of institutions

FS I 96 - 305
Richard Hyman
Institutional Transfer: Industrial Relations in Eastern Germany

FS I 96 - 306
Steven Casper
German Industrial Associations and the Diffusion of Innovative Economic Organization: The Case of JIT Contracting

FS I 96 - 307
Mark Lehrer
The German Model of Industrial Strategy in Turbulence: Corporate Governance and Managerial Hierarchies in Lufthansa

FS I 96 - 308
Isabela Mares
Firms and the Welfare State: The Emergence of New Forms of Unemployment

FS I 96 - 309
Bob Hancké
Labour Unions, Business Co-ordination and Economic Adjustment in Western Europe, 1980-90

FS I 96 - 310
David Soskice / Bob Hancké
Von der Konstruktion von Industrienormen zur Organisation der Berufsausbildung. Eine vergleichende Analyse am Beispiel von Großbritannien, Deutschland, Japan und Frankreich

FS I 96 - 311
Bob Hancké / Sylvie Cieply
Bridging the Finance Gap for Small Firms. The role of information flows across large firm-based production networks in supplying finance to small firms: the case of France

FS I 96 - 312
John Phillimore
Restructuring Australian Industrial Relations: The Limits of a Supply Side Approach

FS I 96 - 313
Bob Hancké / Steven Casper
ISO 9000 in the French and German Car Industry. How international quality standards support varieties of capitalism

FS I 96 - 314
Isabela Mares
Is Unemployment Insurable? Employers and the Institutionalization of the Risk of Unemployment

FS I 96 - 315
Torben Iversen
The Political Economy of Inflation: Bargaining structure or central bank independence?

FS I 96 - 316
Mark K. Cassell
The Treuhandanstalt, Privatization and the Role of the Courts

FS I 96 - 317
Pepper D. Culpepper
Problems on the Road to "High-Skill": A sectoral lesson from the transfer of the dual system of vocational training to eastern Germany

FS I 96 - 318
Sylvain Broyer
The Social Market Economy: Birth of an Economic Style

FS I 96 - 319
David Soskice
German Technology Policy, Innovation, and National Institutional Frameworks

FS I 96 - 320
Karl-Orfeo Fioretos
How and Why Institutional Advantages are Preserved in a Global Economy: A Comparison of British and Swedish Multilateral Preferences

FS I 96 - 321
Sigurt Vitols
German Industrial Policy: An Overview

FS I 96 - 322
Steven Casper
The Development of Decentralized Supplier Networks in East Germany: A Challenge to the German Model of Industrial Organization

FS I 96 - 323
Richard Deeg
German Banks and Industrial Finance in the 1990s

DISCUSSION PAPERS 1997

Einige der nachfolgenden discussion papers sind im Internet zu finden: <http://www.wz-berlin.de>

Some of the following discussion papers are available on our internet home page: <http://www.wz-berlin.de>

*Abteilung:
Organisation und Beschäftigung*

FS I 97 - 101
Felicitas Hillmann / Hedwig Rudolph
Redistributing the Cake? Ethnicisation Processes in the Berlin Food Sector

FS I 97 -102
Dorothee Bohle
Zwischen lokaler Anarchie und globalen Netzen: Transformationsprozesse im polnischen Straßengüterverkehr

FS I 97 - 103
Felicitas Hillmann
This is a migrant's world: Städtische ethnische Arbeitsmärkte am Beispiel New York City

FS I 97 - 104
Sigrid Quack
Karrieren im Glaspalast. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken

FS I 97 - 105
Enzo Mingione
The Current Crisis of Intensive Work Regimes and the Question of Social Exclusion in Industrialized Countries

*Abteilung:
Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung*

FS I 97 - 201
Dirk Finger
Dienstleistungsschecks in Europa - ein Modell für Deutschland? Beschäftigungseffekte und Kosten für die Volkswirtschaft: fünf Szenarien

FS I 97 - 201a
Dirk Finger
Service cheques in Europe - a model for Germany? Employment effects and macro-economic costs: five scenarios

FS I 97 - 202
Günther Schmid
in collaboration with Maja Helmer
The Dutch Employment Miracle? A comparison of employment systems in the Netherlands and Germany

FS I 97 - 203
Günther Schmid, Peter Auer, Hugh Mosley, Klaus Schömann (Eds.)
Progress in Evaluation Research: Documentation of Two Transfer-Workshops on the „International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation“

FS I 97 - 204
Günther Schmid, Klaus Schömann und Holger Schütz
Evaluierung der Arbeitsmarktpolitik. Ein analytischer Bezugsrahmen am Beispiel des Arbeitsmarktpolitischen Rahmenprogramms in Berlin

FS I 97 - 205
Silke Bothfeld
Teilzeitarbeit für alle? Eine Untersuchung von Teilzeitpräferenzen in Deutschland und Großbritannien unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten

FS I 97 - 206
Ralf Rogowski und Günther Schmid
Reflexive Deregulierung. Ein Ansatz zur Dynamisierung des Arbeitsmarkts

FS I 97 - 206a
Ralf Rogowski and Günther Schmid
Reflexive Deregulation. International experiences and proposals for labour market reform

FS I 97 - 207
Jacqueline O'Reilly, Claudia Spee
Regulating work and welfare of the future: Towards a new social contract or a new gender contract?

FS I 97 - 208
Hugh Mosley and Stefan Speckesser
Market Share and Market Segment of Public Employment Services

*Abteilung:
Wirtschaftswandel und Beschäftigung*

FS I 97 - 301
Mark Lehrer, Owen Darbshire
The Performance of Economic Institutions in a Dynamic Environment: Air Transport and Telecommunications in Germany and Britain

FS I 97 - 302
Stewart Wood
Weakening Codetermination? Works Council Reform in West Germany in the 1980s

FS I 97 - 303
Thomas R. Cusack
On the Road to Weimar? The Political Economy of Popular Satisfaction with Government and Regime Performance in Germany

FS I 97 - 304
Bob Hancké
Modernisation Without Flexible Specialisation. How large firm restructuring and government regional policies became the step-parents of autarchic regional production systems in France

FS I 97 - 305
Mark Tilton
Regulatory Reform and Market Opening in Japan

FS I 97 - 306
Thomas R. Cusack
Partisan Politics and Fiscal Policy

FS I 97 - 307
Peter A. Hall /
Robert J. Franzese, Jr.
Mixed Signals: Central Bank Independence, Coordinated Wage Bargaining, and European Monetary Union

FS I 97 - 308
David Soskice and Torben Iversen
Central Bank - Trade Union Interactions and the Equilibrium Rate of Employment

DISCUSSION PAPERS 1998

Einige der nachfolgenden discussion papers sind im Internet zu finden; <http://www.wz-berlin.de>

Some of the following discussion papers are available on our internet home page: <http://www.wz-berlin.de>

Abteilung:
Organisation und Beschäftigung

FS I 98 - 101
Hildegard Theobald
Frauen in leitenden Positionen in der Privatwirtschaft. Eine Untersuchung des schwedischen und deutschen Geschlechtervertrages

FS I 98 - 102
Isabel Georges
Heterogeneity versus homogeneity? Transformation of wage relations of the French and the German public telephone operators: the case of directory inquiry services

FS I 98 - 103
Dieter Plehwe (Hg.)
Transformation der Logistik

FS I 98 - 104
Sigrid Quack
Reorganisation im Bankensektor. Neue Chancen für Frauen im Management?

FS I 98 - 105
Janne Tienari, Sigrid Quack
and Hildegard Theobald
Organizational Reforms and Gender: Feminization of Middle Management in Finnish and German Banking

FS I 98 - 106
Hedwig Rudolf, Felicitas Hillmann
Via Baltica. Die Rolle westlicher Fach- und Führungskräfte im Transformationsprozeß Lettlands

FS I 98 - 107
Felicitas Hillmann
Türkische Unternehmerinnen und Beschäftigte im Berliner ethnischen Gewerbe. Die aktuelle Situation und Ihre Dynamik

FS I 98 - 108
Nancy Fraser
Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition, Participation

Abteilung:
Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung

FS I 98 - 201
Dietmar Dathe
Wechselwirkungen zwischen Arbeitszeitpolitik und Arbeitsangebotsverhalten. Eine Untersuchung zur Bedeutung von Arbeitspräferenzen für eine Politik der Arbeitsumverteilung

FS I 98 - 202
Ton Wilthagen
Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform

FS I 98 - 203
Klaus Schömann, Thomas Kruppe und Heidi Oschmiansky
Beschäftigungsdynamik und Arbeitslosigkeit in der Europäischen Union

FS I 98 - 204
Jacqueline O'Reilly, Ralf Rogowski (Hg./Eds.)
Dokumentation des Round-Table Gesprächs „Die neue Labour-Regierung in Großbritannien: Zwischenbilanz der ersten hundert Tage“
„The New Labour Government in Great Britain: Assessment of the first 100 days“

FS I 98 - 205
Holger Schütz, Stefan Speckesser, Günther Schmid
Benchmarking Labour Market Performance and Labour Market Policies: Theoretical Foundations and Applications

FS I 98 - 206
Günther Schmid
Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy

FS I 98 - 207
Klaus Schömann, Ralf Mytzek, Silke Gülker
Institutional and Financial Framework for Job Rotation in Nine European Countries

FS I 98 - 208
Dietmar Dathe
Der Familienzyklus als Bestimmungsfaktor für das Familieneinkommen und das Arbeitsangebot. Eine Untersuchung für West- und Ostdeutschland auf der Grundlage des Mikrozensus 1995

Abteilung:
Wirtschaftswandel und Beschäftigung

FS I 98 - 301
Karin Wagner
The German Apprenticeship System after Unification

FS I 98 - 302
Donatella Gatti
The Equilibrium Rate of Unemployment in Varying Micro-Institutional Settings

FS I 98 - 303
Steven Casper
The Legal Framework for Corporate Governance: Explaining the Development of Contract Law in Germany and the United States

FS I 98 - 304
Torben Iversen and Thomas R. Cusack
The Causes of Welfare State Expansion: Deindustrialization or Globalization?

FS I 98 - 305
Bob Hancké
Industrial Restructuring and Industrial Relations in the European Car Industry. Instruments and Strategies for Employment

FS I 98 - 306
Donatella Gatti
Unemployment and Innovation Patterns. The role of business coordination and market competition

DISCUSSION PAPERS 1999

Die nachfolgenden discussion papers sind im Internet zu finden: <http://www.wz-berlin.de>

The following discussion papers are available on our internet home page: <http://www.wz-berlin.de>

Abteilung:
Organisation und Beschäftigung

FS I 99 - 101
Sven Hildebrandt
Lean Banking als Reorganisationsmuster für deutsche und französische Kreditinstitute? Anmerkungen zur Tragfähigkeit eines leitbildprägenden Managementkonzepts

Abteilung:
Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung

FS I 99 - 201
Günther Schmid / Klaus Schömann (Hg./Eds.)
**Von Dänemark lernen
Learning from Denmark**

FS I 99 - 202
Hugh Mosley and Antje Mayer
Benchmarking National Labour Market Performance: A Radar Chart Approach

Abteilung:
Wirtschaftswandel und Beschäftigung

FS I 99 - 301
Bob Hancké
Revisiting the French Model. Coordination and restructuring in French industry in the 1980s

FS I 99 - 302
David Soskice
The Political Economy of EMU. Rethinking the effects of monetary integration on Europe

FS I 99 - 303
Gabriele Kasten / David Soskice
Möglichkeiten und Grenzen der Beschäftigungspolitik in der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion

FS I 99 - 304
Julie Pellegrin
German Production Networks in Central/Eastern Europe. Between Dependency and Globalisation

FS I 99 - 305
Donatella Gatti / Christa van Wijnbergen
The Case for a Symmetric Reaction Function of the European Central Bank

FS I 99 - 306
Steven Casper
National Institutional Frameworks and High-Technology Innovation in Germany. The Case of Biotechnology

FS I 99 - 307
Steven Casper
High Technology Governance and Institutional Adaptiveness. Do technology policies usefully promote commercial innovation within the German biotechnology industry?

Absender/From:

Versandstelle - WZB

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

BESTELLSCHEIN

ORDER FORM

Bitte schicken Sie mir aus Ihrer
Publikationsliste folgende Diskussions-
Papiere zu.

Bitte schicken Sie bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers
unbedingt eine **1 DM-Briefmarke pro paper** und einen
an Sie adressierten **Aufkleber** mit. Danke.

For each paper you order please send a "**Coupon-
Réponse International**" (international money order)
plus a **self-addressed adhesive label**. Thank You.

Please send me the following discussion papers from your Publication List:

Paper No. Author
