

Inhalt

Vorwort zur ersten Auflage	13
Vorwort zur zweiten Auflage	15
Kapitel 1	17
1 Banken in Europa	19
1.1 Rahmenbedingungen	19
1.1.1 Einheitlicher europäischer Finanzmarkt	19
1.1.2 Europäische Währungsunion	20
1.1.3 Aufbau des Bankwesens in Mittel- und Osteuropa	22
1.2 Entwicklungstendenzen	24
1.2.1 Wachstumsmarkt Finanzdienstleistungen	24
1.2.2 Verschärfte Wettbewerbssituation	26
1.3 Rollenwechsel der Banken	27
1.3.1 Einlagenehmer und Kreditgeber	27
1.3.2 Informationsanbieter und Problemlöser für die Kunden ..	29
1.3.3 Händler für eigene Rechnung	31
<i>Zusammenfassung von Kapitel 1</i>	32
<i>Literaturhinweise zu Kapitel 1</i>	33
Kapitel 2	35
2 Szenario für einen Strukturwandel	37
2.1 Herausforderungen für europäische Banken	38
2.1.1 Niederlassungsfreiheit in europäischen Gastländern	38
2.1.2 Erleichterungen im grenzüberschreitenden Kredit-, Anlage- und Zahlungsverkehrsgeschäft sowie beim Handel	38
2.2 Chancen und Risiken für traditionelle Bankdienst- leistungen	39
2.2.1 Einlagengeschäft	39
2.2.2 Kreditgeschäft	40
2.2.3 Zahlungsverkehr	40

2.3	Chancen und Risiken für Geld- und Kapitalmarkt- produkte	41
2.4	Chancen und Risiken für Allfinanzangebote	42
2.5	Übergang zum Euro – das entscheidende strategische Datum	43
	<i>Zusammenfassung von Kapitel 2</i>	45
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 2</i>	46
	Kapitel 3	47
3	Strategische Zielvorstellungen	49
3.1	Ergebnisziele auf der Strukturebene	50
3.1.1	Rentabilitäts- und Sicherheitsziele	50
3.1.2	Erfolgsmaßstäbe	52
3.2	Verhaltensziele auf der Kulturebene	55
3.2.1	Gemeinsame Einstellungen und Verhaltensweisen	56
3.2.2	Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie	58
3.3	Vernetzte Ziele für den Strukturwandel	60
3.4	Leitbilder für die Zukunft	63
3.4.1	Orientierungsrahmen und Verhaltensmaßstäbe	63
3.4.2	Aussagekraft und Akzeptanz	64
	<i>Zusammenfassung von Kapitel 3</i>	67
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 3</i>	68
	Kapitel 4	69
4	Strategische Optionen	71
4.1	Positionierung nach der geographischen Präsenz	72
4.2	Positionierung nach Kundengruppen und Dienst- leistungsangebot	75
4.3	Positionierung nach Art des Vertriebsweges	76
	<i>Zusammenfassung von Kapitel 4</i>	78
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 4</i>	78

	Kapitel 5	79
5	Strategische Planung	81
5.1	Wesen der Planung: Systematik und Flexibilität	81
5.2	Segmentierung in strategische Geschäftsfelder	83
5.2.1	Geschäftsfelder des Privatkundengeschäfts	85
5.2.2	Geschäftsfelder des Firmenkundengeschäfts	87
5.2.3	Geschäftsfelder des Investment Bankings	89
5.3	Konsequenzen für die Planungspraxis	90
	<i>Zusammenfassung von Kapitel 5</i>	92
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 5</i>	92
	Kapitel 6	93
6	Aufbaustrukturen und Ablaufprozesse	95
6.1	Organisationsstrukturen bei Kreditinstituten	95
6.1.1	Kundenorientierte und flexible Struktur	95
6.1.2	Matrixorganisation: Kundengruppe und Region	96
6.1.3	Divisionalisierung: Kundengruppe oder Region	99
6.2	Geschäftsprozesse bei Kreditinstituten	103
6.2.1	Kundennutzen und Kosten des Geschäftsablaufs	103
6.2.2	Wertschöpfungskette bei Banken	104
	<i>Zusammenfassung von Kapitel 6</i>	105
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 6</i>	106
	Kapitel 7	107
7	Operative Umsetzung von Strategien	109
7.1	Einstellungen zu Veränderungsprozessen	109
7.1.1	Länderkulturell geprägte Unterschiede	112
7.1.2	Unternehmenskulturell geprägte Unterschiede	113
7.2	Erfolgsfaktoren der Strategieumsetzung	114
7.2.1	Maßnahmen zur Sicherung der Effizienz	114
7.2.2	Maßnahmen zur Sicherung der Motivation	116

7.3	Übereinstimmung von Struktur- und Kulturveränderungen	117
7.3.1	Gleichzeitigkeit der Prozesse auf der Struktur- und Kulturebene	120
7.3.2	Gleichwertigkeit der Prozesse auf der Sach- und Beziehungsebene	122
7.3.3	Rolle des Top-Managements als Motor von Veränderungsprozessen	127
7.3.4	Handlungsrahmen für Strategieumsetzung	129
7.4	Bausteine einer effektiven Strategieumsetzung	132
7.4.1	Auftaktveranstaltung des Top-Managements	132
7.4.2	Strategieworkshops für den Strukturwandel	133
7.4.3	Teambildungsprozesse für den Kulturwandel	133
7.4.4	Umsetzung strategischer Maßnahmen in Teams und Projekten	134
7.4.5	Prozeßbegleitung, Feedback-Schleifen und Transfersicherung	135
7.4.6	Operative Planung und Ergebnissteuerung	137
	<i>Zusammenfassung von Kapitel 7</i>	139
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 7</i>	140
	Kapitel 8	141
8	Aktiv- und Passivmanagement	143
8.1	Einhaltung der Strukturnorm zur Solvabilität (Eigenkapitalgrundsatz)	145
8.2	Einhaltung der Liquiditäts-Normen	148
8.3	Veränderung des Bilanzvolumens auf der Passiv- und Aktivseite	149
8.4	Veränderungen der Zinsen auf der Passiv- und Aktivseite	150
8.5	Risikomanagement	153
8.5.1	Steuerung von Einzelrisiken in einem Gesamtrisikorahmen	153
8.5.2	Kreditrisikomanagement	155
8.6	Veränderung der Refinanzierung	157

8.7	Zinsmarge, Zinsergebnis und Risikovorsorge	158
	<i>Zusammenfassung von Kapitel 8</i>	161
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 8</i>	162
	 Kapitel 9	163
9	Management der Dienstleistungs- und Handelsgeschäfte	165
9.1	Einhaltung der Kapitaladäquanz-Norm	168
9.2	Marktrisikomanagement	169
9.3	Ertrags- und Risikomanagement in Unternehmensbereichen und Geschäftsfeldern	172
	<i>Zusammenfassung von Kapitel 9</i>	174
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 9</i>	175
	 Kapitel 10	177
10	Qualitäts- und Kostenmanagement	179
10.1	Kosteneffizienz und Qualitätsstandards	181
10.1.1	Zusammenhang zwischen Kosten und Qualität	181
10.1.2	Ressourcensteuerung zur Erzielung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit	183
10.2	Investitionen in eine effiziente Informationstechnologie .	190
10.3	Neuausrichtung des Geschäftsstellennetzes in einem alternativen Vertriebswegekonzept	192
10.4	Veränderungen bei Mitarbeiterbedarf und Qualifikations- profilen	196
10.5	Gestaltung von variabler Arbeitszeit und leistungs- orientierter Vergütung	200
10.6	Qualifizierung als kontinuierlicher Entwicklungs- und Verbesserungsprozeß	205
	<i>Zusammenfassung von Kapitel 10</i>	212
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 10</i>	213

	Kapitel 11	215
11	Führungskräfte im Veränderungsprozeß	217
11.1	Standortbestimmung der Führungskraft im Struktur- und Kulturwandel	217
11.1.1	Die Gleichzeitigkeit von operativen und strategischen Aufgaben	217
11.1.2	Das künftige Anforderungsprofil	218
11.1.3	Den Strukturwandel schnell genug verwirklichen	220
11.1.4	Die Kultur bewahren und verändern	223
11.2	Aufbruch der Führungskraft zu neuen Einstellungen und Verhaltensweisen	226
11.2.1	Das Denken: Vorausschauend und ganzheitlich	228
11.2.2	Die Kommunikation: Offen und glaubwürdig	228
11.2.3	Das Handeln: Unternehmerisch und flexibel	229
11.3	Modelle und Denkwerkzeuge der Führungskraft im Veränderungsprozeß	230
11.3.1	Die drei Lernniveaus in Organisationen	231
11.3.2	Die fünf Disziplinen der Lernenden Organisation	232
11.3.3	Das Persönlichkeitsmodell der Transaktionsanalyse ...	234
	<i>Zusammenfassung von Kapitel 11</i>	238
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 11</i>	239
	Kapitel 12	241
12	Europäische Kreditinstitute im globalen Wettbewerb	243
12.1	Weltweiter Strukturwandel und seine Folgen	243
12.2	Positionierung der Finanzinstitute und Finanzmärkte der Triade	248
12.2.1	USA	249
12.2.2	Japan	252
12.2.3	Westeuropa	255
12.3	Struktur- und Kulturwandel europäischer Kreditinstitute	261
12.3.1	Bisheriger Entwicklungsstand	261
12.3.2	Beschleunigung durch den Euro	271
12.3.3	Kulturwandel als Motor weiterer Veränderungen	272

12.4	Strategien im globalen Wettbewerb	275
12.4.1	Diversifizierung oder Übergang zur Universalbank	276
12.4.2	Spezialisierung oder Auftritt als Nischenanbieter	277
12.4.3	Konsolidierung oder Stärkung der Wettbewerbsposition auf dem Heimatmarkt	279
12.4.4	Expansion oder Wachstum durch Übernahmen und aus eigenen Ressourcen	280
12.4.5	Expansion oder Wachstum durch Beteiligungen, Übernahmen und/oder strategische Allianzen	281
12.5	Welt- und Euroliga der Finanzinstitute	282
	<i>Zusammenfassung von Kapitel 12</i>	285
	<i>Literaturhinweise zu Kapitel 12</i>	286
	Literaturverzeichnis	287
	Der Autor	296