

Inhalt

Vorwort	13
ERSTES KAPITEL	
Grundlagen des Bankmanagements	15
A. <i>Zur Konzeption einer bankbetrieblichen Managementlehre</i>	15
B. <i>Das Unternehmensumfeld als externe Rahmenbedingung des Bankmanagements</i>	17
I. <i>Wesen und Bedeutung des externen Handlungsrahmens</i>	17
II. <i>Das globale Umfeld</i>	19
1. <i>Gesellschaftliche Entwicklungen</i>	19
2. <i>Politische Entwicklungen</i>	20
3. <i>Wirtschaftliche Entwicklungen</i>	20
4. <i>Rechtliche Entwicklungen</i>	21
5. <i>Technologische Entwicklungen</i>	22
6. <i>Internationale Entwicklungen</i>	23
III. <i>Das aufgabenspezifische Umfeld</i>	24
1. <i>Entwicklungen im Nachfragerverhalten</i>	24
a) <i>Verhaltenskomponenten privater Nachfrager</i>	24
b) <i>Verhaltenskomponenten gewerblicher Nachfrager</i>	25
2. <i>Entwicklungen der Anbieterstrukturen</i>	26
3. <i>Exponiertheit von Banken in der Öffentlichkeit</i>	29
C. <i>Interne Rahmenbedingungen des Bankmanagements</i>	30
I. <i>Unternehmensphilosophie und -leitbild der Bank</i>	31
II. <i>Unternehmenskultur und corporate identity der Bank</i>	34
ZWEITES KAPITEL	
Bankmanagement als Institution	39
A. <i>Das Bankmanagement als rechtlich determiniertes Leitungsorgan</i>	39
I. <i>Der Begriff „Geschäftsleiter“ nach dem KWG – Pflichten und Aufgaben des Bankmanagements</i>	39
II. <i>Leistungsstrukturen bei Banken</i>	43
B. <i>Das Bankmanagement als betriebswirtschaftlich determiniertes Leitungsorgan</i>	47
I. <i>Die formale Ordnungsstruktur des Bankmanagements</i>	48
1. <i>Die vertikale Ordnung nach Hierarchiestufen</i>	48
2. <i>Die horizontale Ordnung nach Verantwortungsbereichen</i>	49
II. <i>Der Bankmanager als Individualinstitution des Bankmanagements</i>	52
1. <i>Qualifikationsanforderungen</i>	52

2. Rollen des Bankmanagers	54
3. Handlungsbestimmende Faktoren	57
4. Anreizorientierte Managementvergütung	59

DRITTES KAPITEL

Bankmanagement als Funktion	63
--	----

A. <i>Sachbezogene Funktionen des Bankmanagements</i>	63
---	----

I. Die strukturelle Funktion des Bankmanagements	63
--	----

1. Begriff und Wesensmerkmale	63
-------------------------------------	----

2. Basisgestaltung der Organisationsstruktur	65
--	----

a) Instrumente der Strukturgestaltung	65
---	----

(1) Organisatorische Differenzierung	65
--	----

(a) Differenzierungskriterien	65
-------------------------------------	----

(b) Gestaltungsmöglichkeiten der Differenzierung	67
--	----

(aa) Differenzierung im Rahmen der Stellenbildung	67
---	----

(bb) Differenzierung auf der Ebene der Abteilungsbildung	69
--	----

(2) Organisatorische Koordination	72
---	----

(a) Kompetenzallokation	73
-------------------------------	----

(aa) Allokation von Weisungsbefugnissen	73
---	----

(bb) Allokation von Entscheidungsbefugnissen	75
--	----

(b) Formalisierung	77
--------------------------	----

(c) Kommunikationsstruktur	78
----------------------------------	----

(d) Selbstabstimmung	80
----------------------------	----

b) Strukturmodelle	81
--------------------------	----

(1) Eindimensionale Strukturmodelle	81
---	----

(a) Die funktionale Organisation nach dem Verrichtungsprinzip	81
--	----

(b) Die divisionale Organisation nach dem Objektprinzip	82
---	----

(aa) Organisation nach Leistungsarten	82
---	----

(bb) Organisation nach Kundengruppen	83
--	----

(cc) Organisation nach Regionen	84
---------------------------------------	----

(c) Die Erweiterung der divisionalen Organisation zum Profit-center-Konzept	85
--	----

(2) Mehrdimensionale Strukturmodelle	86
--	----

(a) Matrixorganisation	86
------------------------------	----

(b) Tensororganisation	88
------------------------------	----

(3) Problemzentrierte Strukturmodelle	89
---	----

(4) Innovative Strukturmodelle	91
--------------------------------------	----

(a) Hybridmodelle	91
-------------------------	----

(b) Teamorientierte Strukturmodelle	92
---	----

(c) Strukturgestaltung auf der Basis des Lean-banking-Ansatzes	94
---	----

(d) Netzwerkmodelle	99
---------------------------	----

(aa) Grundkonzept organisatorischer Netzwerkgestaltung	99
--	----

(bb) Interorganisationale Netzwerke	100
(cc) Intraorganisationale Netzwerke	105
(e) Virtuelle Bankorganisation	108
(aa) Grundkonzept virtueller Strukturgestaltung	108
(bb) Denkbare Gestaltungsszenarien	110
3. Prozeßmanagement als Gestaltungsansatz	113
a) Wesensmerkmale bankbetrieblicher Geschäftsprozesse	113
(1) Besonderheiten bankbetrieblicher Leistungserstellung	113
(2) Systematisierung und Struktur bankbetrieblicher Geschäftsprozesse	115
b) Zielsetzungen des Prozeßmanagements	115
(1) Produktivitätsziele	116
(2) Qualitätsziele	116
(3) Mitarbeiterziele	117
c) Geschäftsprozeßanalyse	118
(1) Wesen der Geschäftsprozeßanalyse	118
(2) Phasen der Geschäftsprozeßanalyse	119
(a) Erhebung und Dokumentation der Prozeßstruktur	119
(b) Quantifizierung der Prozeßleistung	120
(c) Identifikation von Insuffizienzen	121
(d) Probleminterpretation	122
d) Geschäftsprozeßoptimierung	122
(1) Ablaufbezogene Gestaltungsansätze	123
(2) Kapazitätsbezogene Gestaltungsansätze	124
(3) Koordinationsbezogene Gestaltungsansätze	124
e) Business process reengineering	125
4. Change management: Das Management organisatorischen Wandels	127
a) Wesensmerkmale und Zielsetzung	127
b) Gestaltungsansätze organisatorischer Veränderung	128
(1) Überwindung personeller Widerstände	128
(2) Organisationsentwicklung	130
II. Die prozessuale Funktion des Bankmanagements	133
1. Begriff und Wesensmerkmale	133
2. Entscheidungen und Entscheidungsprozesse	134
a) Typen bankbetrieblicher Entscheidungen	134
b) Charakterisierung bankbetrieblicher Entscheidungsprozesse	136
3. Zielfindung und Zielsystemgestaltung	139
a) Wesen und Bedeutung bankbetrieblicher Ziele	139
b) Zielarten	141
c) Erfassung und Ordnung bankbetrieblicher Ziele in einem Zielsystem	143
d) Konkretisierung bankbetrieblicher Zielsetzung	144
(1) Aufbau der bankbetrieblichen Zielhierarchie	144
(2) Zielsetzungsentscheidungen als Aufgabe des Bankmanagements	148

(3) Implikationen von Gruppeninteressen für das bankbetriebliche Zielsystem	149
(a) Anspruchshaltungen aus dem In- und Umsystem der Bank	149
(aa) Restriktionen aus dem Umsystem.	150
(bb) Restriktionen aus dem Insystem	153
(b) Das Management von Anspruchshaltungen unter Berücksichtigung des Shareholder-value-Konzepts und des Stakeholder-Ansatzes.	156
4. Planung und Kontrolle	160
a) Planung und Kontrolle im Rahmen des Bankmanagements	160
(1) Grundzüge von Planung und Kontrolle	160
(2) Abgrenzung zum Controlling.	162
(3) Notwendigkeit von Planung und Kontrolle.	163
(4) Funktionen von Planung und Kontrolle	164
(5) Einflußfaktoren bankbetrieblicher Planung und Kontrolle.	165
(6) Planung und Kontrolle als revolvierender Prozeß	167
(a) Phasen des Planungs- und Kontrollprozesses.	167
(b) Verbindung von Planung und Kontrolle im kybernetischen Regelkreis	168
b) Ebenen bankbetrieblicher Planung	169
(1) Abgrenzungskriterien und Beschreibungsmerkmale bankbetrieblicher Planungsebenen	169
(2) Strategische Planung in Banken.	171
(a) Konzept der strategischen Planung	171
(aa) Begriff und Wesen der strategischen Planung	171
(bb) Problemfelder der bankbetrieblichen strategischen Planung	172
(cc) Voraussetzungen erfolgreicher strategischer Planung.	174
(dd) Organisation und Träger der strategischen Planung	174
(ee) Instrumente und Verfahren der strategischen Planung	175
(b) Ausgewählte Anwendungsbereiche strategischer Planung.	178
(aa) Strategische Geschäftsfeldplanung	179
(bb) Strategische Liquiditäts- und Eigenkapitalplanung.	184
(aaa) Strategische Liquiditätsplanung	184
(bbb) Strategische Planung des Eigenkapitalbedarfs.	186
(cc) Strategische Planung personeller und technisch-organisatorischer Kapazitäten	188
(c) Das Shareholder-value-Konzept als strategischer Planungsansatz	191
(aa) Grundkonzept.	192
(bb) Planungsbereiche	192
(aaa) Geschäftspolitische Planungsbereiche	193
(bbb) Finanzierungsbezogene Planungsbereiche.	195
(cc) Problemfelder	196

(3) Operative Planung in Banken	199
(a) Begriff und Wesen der operativen Planung	199
(b) Voraussetzungen der operativen Planung	200
(c) Organisation und Verfahren der operativen Planung	200
(d) Instrumente der operativen Planung	202
c) Die Kontrolle in Banken.	203
(1) Begriff und Wesen der Kontrolle.	203
(2) Kontrolle im bankbetrieblichen Planungs- und Kontrollprozeß	204
(3) Kontrollträger	205
(4) Voraussetzungen einer effizienten bankbetrieblichen Kontrolle	205
(5) Strategische Kontrolle in Banken	206
(a) Aufgaben der strategischen Kontrolle in Banken	207
(b) Problembereiche der strategischen Kontrolle	208
(6) Operative Kontrolle in Banken	209
B. <i>Personalbezogene Funktionen des Bankmanagements</i>	210
I. Die Führungsfunktion des Bankmanagements	211
1. Grundkonzepte der Führungstheorie.	211
2. Grundlagen des Führungseinflusses.	214
II. Die Mitarbeitermotivation als Kernelement der bankbetrieblichen Führungsfunktion.	216
1. Wesen und Bedeutung.	216
2. Motivationstheoretische Grundlegung	217
3. Motivation durch leistungsorientierte Anreizsysteme	219
a) Zum Wesen leistungsorientierter Anreizsysteme	219
b) Bankspezifische Problemfelder leistungsorientierter Anreizsysteme	220
c) Motivationsoptimale Ausgestaltung	222
(1) Bestimmung der Leistungsbemessungsgrundlage	222
(a) Anforderungen an die Leistungsbemessungsgrundlage	222
(b) Idealtypische Bezugsgrößen der Leistungsbemessung	223
(2) Beurteilung der individuellen Mitarbeiterleistung	225
(3) Verteilung des erwirtschafteten Erfolges	226
(4) Formen betrieblicher Anreize	228
III. Sonstige Elemente der bankbetrieblichen Führungsfunktion	230
1. Direkte Führungsmittel.	230
2. Indirekte Führungsmittel	231
 VIERTES KAPITEL	
Unterstützungssysteme des Bankmanagements	233
A. <i>Informationsmanagement</i>	233
I. Wesen und Bedeutung des Informationsmanagements.	233
II. Management-Informationssysteme	235

B. Risikomanagement	236
I. Wesen und Bedeutung des Risikomanagements	236
II. Funktionen des Risikomanagements	238
1. Risikoidentifikation	238
a) Risiken im internen Leistungsbereich	238
(1) Faktorrisiken	238
(2) Abwicklungs- und Rechtsrisiken	239
b) Risiken im externen Leistungsbereich	241
(1) Überblick	241
(2) Ausfallrisiken	242
(3) Preisrisiken	243
(4) Liquiditätsrisiken	246
2. Risikoquantifizierung	247
a) Quantifizierung von Preisrisiken	247
b) Quantifizierung des Kreditrisikos im engeren Sinne	249
3. Risikosteuerung	251
a) Maßnahmen und Instrumente zur Steuerung von Preisrisiken	251
(1) Risikovermeidung	251
(2) Risikoreduzierung durch Risikolimitsysteme	252
(3) Risikokompensation durch derivative Finanzinstrumente	253
b) Maßnahmen und Instrumente zur Steuerung von Kreditrisiken	254
(1) Risikovermeidung	254
(2) Risikoreduzierung	254
(a) Risikoabwälzung	254
(b) Risikoteilung	255
(c) Risikoabgeltung	256
(d) Risikostreuung	257
(e) Risikobegrenzung	258
(3) Risikokompensation	258
(4) Bilanzielle Risikovorsorge	259
4. Risikobegrenzende Normen des Aufsichtsrechts	260
a) Aufsichtsrechtliche Normen zur Begrenzung von Risiken des externen Leistungsbereichs	260
(1) Normen zur Begrenzung von Erfolgsrisiken	260
(a) Der Eigenmittelgrundsatz I als Norm zur Begrenzung von Adressenausfall- und Preisrisiken	260
(b) Sonstige Normen zur Begrenzung von Erfolgsrisiken	265
(aa) Sonstige Normen zur Begrenzung von Adressenausfallrisiken	265
(bb) Sonstige Normen zur Begrenzung von Preisrisiken	266
(2) Normen zur Begrenzung von Liquiditätsrisiken	268
b) Aufsichtsrechtliche Normen zur Begrenzung von Risiken des internen Leistungsbereichs	269

C.	<i>Innovationsmanagement</i>	270
I.	Wesen und Bedeutung des Innovationsmanagements	270
II.	Gestaltung von Innovationsprozessen	272
	1. Innovationsgenese	273
	2. Leistungsideengenerierung	274
	3. Leistungsideenanreicherung, -bewertung und -selektion	275
	4. Leistungsentwicklung	278
	5. Leistungseinführung	279
D.	<i>Qualitätsmanagement</i>	280
I.	Wesen und Bedeutung des Qualitätsmanagements	280
II.	Quantifizierung der Qualität von Bankleistungen	282
	1. Identifikation von Qualitätsindikatoren	282
	2. Messung der jeweiligen Indikatorausprägungen	284
	a) Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen	285
	b) Testaktionen	287
	c) Beschwerdemanagement	288
III.	Steuerung der Bankleistungsqualität	288
IV.	Kosten des Qualitätsmanagements	290
E.	<i>Fusions- und Akquisitionsmanagement (M&A-Management)</i>	291
I.	Wesen und Bedeutung des M&A-Managements	291
II.	Gestaltung von M&A-Prozessen	294
	1. Vorbereitungsphase	294
	2. Verhandlungs- und Abwicklungsphase	298
	3. Integrationsphase	300
F.	<i>Kooperationsmanagement</i>	303
I.	Wesen und Bedeutung des Kooperationsmanagements	303
II.	Funktionen des Kooperationsmanagements	305
FÜNFTE KAPITEL		
	Internationales Bankmanagement	309
A.	<i>Entwicklungslinien der Internationalisierung der Bankwirtschaft</i>	309
B.	<i>Strategien bankbetrieblicher Internationalisierung</i>	311
I.	Internationalisierung als Going-alone-Strategie	312
	1. Eigengründung von Auslandsniederlassungen	312
	a) Geschäftspolitische Zielsetzung	312
	(1) Grundlegende Zielorientierung	313
	(a) Defensiv-strategische Zielausrichtung	313
	(b) Offensiv-strategische Zielausrichtung	313
	(2) Spezifische Zielausprägungen	314
	(a) Erweiterung der Eigengeschäftsbasis	314

(b)	Erleichterung der Bonitätsprüfung im Auslandskreditgeschäft	315
(c)	Ertragsausgleich	316
(d)	Ausnutzung besonderer Standortvorteile internationaler Finanzplätze	316
b)	Strategische Gestaltungsparameter	317
(1)	Wahl des Standortes	317
(a)	Rentabilitätsanalyse	317
(b)	Wirtschaftliches und politisches Umfeld	318
(c)	Rechtliche Rahmenbedingungen	319
(d)	Verfügbarkeit technisch-organisatorischer und personeller Ressourcen	321
(e)	Zusammenfassende Beurteilung der einzelnen Determinanten	321
(2)	Wahl der Präsenzform	322
(a)	Repräsentanzen	322
(b)	Filialen	323
(c)	Tochtergesellschaften	324
(3)	Wahl des Leistungsprogramms	325
2.	Internationalisierung mittels mergers and acquisitions (M&A)	330
II.	Internationalisierung als Kooperationsstrategie	331
C.	<i>Internationale Ausrichtung der Organisationsstruktur</i>	332
D.	<i>Steuerung der internationalen Geschäftstätigkeit</i>	335
E.	<i>Implikationen der Europäischen Währungsunion für das internationale Bankmanagement</i>	337
I.	Typologie strategischer Positionierungen	338
II.	Implikationen für das investment banking	340
III.	Implikationen für das commercial banking	343
IV.	Strategische Positionierung durch externes Wachstum	344
	Literaturverzeichnis	347
	Stichwortverzeichnis	355