

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen.....	11
Verzeichnis der Tabellen.....	13
Verzeichnis der Anhänge.....	15
Einleitung und Untersuchungsziel	17
Abschnitt I: Umweltbedingungen.....	19
1. Ökonomisches Umfeld	19
a) Volkswirtschaftliches Wachstum	19
b) Ausgewählte Kerngrößen der volkswirtschaftlichen Finanzierungs- rechnung.....	21
2. Ökologisches Umfeld.....	29
3. Demographisches Umfeld	33
Abschnitt II: Unternehmensziele und Unternehmensführung	39
1. Unternehmensphilosophie	39
a) Aufgabe und Stellenwert	39
b) Gesellschaftspolitisches Umfeld	40
b1) Allgemein-gültige Normen	40
b2) Normansprüche an das Kreditgewerbe.....	42
b3) Normansprüche der Mitarbeiter	43
c) Gesellschaftspolitische Veränderungen und inhaltliche Ausgestaltung der Unternehmensphilosophie.....	44
d) Schwerpunkte einzelner Bankengruppen	46
2. Unternehmenskultur.....	47
a) Inhalt, Stellenwert und Elemente	47
b) Aktive Gestaltungsmöglichkeiten	49
c) Kulturtypen.....	51
d) Einbettung in die Geschäftspolitik.....	55
3. Marktpositionierung	56
4. Strategische Grundausrichtung	59
a) Stellenwert der Strategiewahl für den Zielerreichungsgrad einer Bank	59
b) Bestimmungsgründe	60
c) Expansions- oder Eroberungsstrategie.....	66
d) Sanierungsstrategie.....	69
e) Konsolidierungsstrategie	72
5. Unternehmensführung.....	73
a) Rahmenbedingungen.....	73
a1) Stellenwert und Einflußfaktoren.....	73
a2) Aktivitätsebenen	73

a3) Postmaterielle Wertestruktur	74
b) Aufgaben.....	74
b1) Führung als Infrastruktur-Management	74
b2) Vom Ratio- zum Emotio-Management.....	75
b3) Visionärer Gehalt	76
b4) Langzeittrends heute – 2009.....	77
c) Zukunftsweisende Führungskonzeptionen	77
c1) Straff-lockere Führung.....	77
c2) Symbolische Führung.....	77
d) Zeitrahmen.....	78
e) Anforderungsprofile an Führungskräfte	78
6. Planungs- und Entscheidungsunterstützungssysteme	81
a) Entwicklung und Implementierung.....	81
b) Informationsqualität.....	81
c) Zukünftiges methodisches Potential	83
c1) Nachvollziehbarkeit der Modell-Strukturen durch Entscheidungsträger	83
c2) Ansätze mit hohem mathematisch-statistischem Anspruchsniveau.....	85
c3) Für Entscheidungsträger nachvollziehbare Ansätze	87
d) Zukünftige Einsatzschwerpunkte in der Kontrollphase	90
e) Zukünftige Einsatzschwerpunkte in der operativen und strategischen Planung.....	91
7. Kosten- und Ertragsmanagement	98
a) Komponenten.....	98
b) Betriebsgröße und Kooperationen.....	98
c) Geschäftsvolumen.....	101
d) Zinsüberschuß.....	101
e) Provisionsüberschuß	117
f) Verwaltungsaufwand.....	124
g) Risikoergebnis im Kreditgeschäft.....	126
h) Globales Deskriptorenmodell	128
8. Risikomanagement	130
a) Umfang	130
b) Risiken im technisch-organisatorischen Bereich	130
c) Risiken im liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich.....	140
d) Risiken im geschäftspolitischen Bereich	144
 Abschnitt III: Betriebspolitik	 147
1. Bauplanung.....	147
2. Personalmanagement	149
a) Kleeblatt-Struktur.....	149
b) Personalauswahl.....	151
c) Mitarbeitermotivation	152
d) Berufsbegleitende Weiterbildung.....	154
e) Personalentwicklungskonzepte	155
f) Mitarbeiterentlohnung	156

g) Quantitativer Personalbedarf	159
h) Qualitativer Personalbedarf	159
i) Zukünftige Segmentierungskriterien	162
3. Organisation	163
a) Ziele und Ausgangsvoraussetzungen	163
b) Generelle Entwicklungstrends	163
c) Aufbauorganisation	164
d) Ablauforganisation	168
4. Informationsressourcen-Management	169
a) Technische Komponente	169
a1) Hardware	171
a2) Software	177
a3) Netzwerk	182
b) Informationelle Komponente	185
b1) Information Engineering	185
b2) Zukünftige Nutzung von Datenressourcen	186
b3) Warencharakter von Informationen	186
b4) Relevante Umweltsegmente und kritische Erfolgsfaktoren	187
b5) Elektronisches Archiv und Informationsressourcenrechnung	188
Abschnitt IV: Marktpolitik	189
1. Rahmenbedingungen	189
a) Kombination der Leistungsfaktoren Preis und Qualität	189
b) Kundenzufriedenheitsstandards	191
b1) Allgemeine Standards	191
b2) Standards im Privatkundengeschäft	191
b3) Standards im Firmenkundengeschäft	192
c) Kundenzufriedenheit und Führungsspirale	192
d) Feinsteuerung des marktpolitischen Instrumentariums	194
2. Vertrieb	195
a) Akquisitionskraft, Kostenintensität alternativer Vertriebsformen und Deckungsbeiträge der Kunden	195
b) Reduktion des Geschäftsstellennetzes	197
c) Zukünftige Strukturierung des Geschäftsstellennetzes	199
c1) Differenzierung nach dem Leistungsangebot	200
c2) Differenzierung nach dem Grad an Kundenunterstützung	201
d) Verbreitung kundenbedienter Datenstationen und Kunden- Selbstbedienung	202
d1) Geldausgabeautomaten und automatische Bankschalter	202
d2) Electronic Cash	203
d3) Bildschirmtextsystem	204
d4) Konsequenzen für die zukünftige Geldauszahlungsfunktion der Banken	204
e) Ergänzende Formen des Vertriebes	204
e1) Außendienst	204
e2) Direktmarketing	205
e3) Vertrieb über Dritte	207

Inhaltsverzeichnis

3. Produktpolitik	208
a) Anpassung der Intermediationsfunktion an sich ändernde Marktbedingungen	208
b) Privatkundengeschäft	211
c) Firmenkundengeschäft.....	215
4. Preispolitik	217
a) Dominanz des Verursachungsprinzipes	217
b) Privatkundengeschäft	218
c) Firmenkundengeschäft.....	220
5. Kommunikationspolitik	221
Anhang	225
Literaturverzeichnis	277
Stichwortverzeichnis	295

Verzeichnis der Abbildungen

1. Nominelles BSP in Mrd DM 1970–2009.....	22
2. Anteil der Geldanlage in festverzinslichen Wertpapieren (einschl. Geldmarktpapiere) am gesamten Geldvermögen der privaten Haushalte (Bestände) – Vergangenheitswerte 1970–1991 und Delphi-Prognose bis 2009	23
3. Anteil des Versicherungssparens (Bestände) am Geldvermögen der privaten Haushalte in Prozent – Vergangenheitswerte 1970–1991 und Delphi- Prognose bis 2009	24
4. Anteil der Geldanlage bei Bausparkassen (Bestände) am Geldvermögen der privaten Haushalte in Prozent – Vergangenheitswerte 1970–1991 und Delphi-Prognose bis 2009	26
5. Anteil der Commercial Papers am Fremdkapitalbestand von Unternehmen 1992.....	27
6. Anteil der Verpflichtungen aus der Emission von festverzinslichen Wertpapieren (einschl. Geldmarktpapiere) an der Gesamtsumme aller Verpflichtungen von Nichtbankunternehmen (Bestände) – Vergangenheitswerte 1970–1991 und Delphi-Prognose bis 2009	28
7. Evolution des Universums.....	30
8. Altersstrukturen im internationalen Vergleich	36
9. Alterslastquote in Prozent (Anteil der Bevölkerung von über 65 Jahren im Verhältnis zur aktiven Bevölkerung zwischen 20 und 65 Jahren) 1970–2050 in ausgewählten Industrieländern	37
10. Subkulturen und Profil der Gesamtbank.....	51
11. Personalität von Unternehmen – Modellbeispiele	52
12. Personalität von Kreditinstituten 2009 – Gesamtstichprobe.....	53
13. Marktpositionierung von drei Finanzdienstleistungsunternehmen	58
14. Zielgerichtete Ausstrahlung einer Führungskraft.....	80
15. Informationsgrad in Abhängigkeit von der Planungsphase und der betrieblichen Funktion.....	82
16. Zukünftige Einsatzschwerpunkte von Planungs- und Entscheidungsunterstützungssystemen – Gesamtstichprobe	82
17. Basisaktivitäten einer strategischen Frühaufklärung.....	93
18. Eisenhower-Matrix.....	94
19. Klassifizierung der Erfolgsfaktoren nach Pfohl	96
20. Bankbetriebliche Erfolgsfaktoren in den kommenden 1 1/2 Jahrzehnten	97
21. Anzahl der Kreditinstitute 1957–1992.....	99
22. Größenklassenverteilung der deutschen Kreditinstitute 1992 (Geschäftsvolumen in Mio).....	99

Verzeichnis der Abbildungen

23. Größenklassenverteilung nach Bankengruppen 1992 (Geschäftsvolumen in Mio).....	100
24. Entwicklung des GV aller deutschen Kreditinstitute 1992 bis 2009	102
25. Zinsüberschuß der Kreditbanken – Vergangenheitswerte 1970–1992 und Delphi-Prognosen bis 2009 – Gesamtstichprobe	115
26. Zinsüberschuß der Sparkassen – Vergangenheitswerte 1970–1992 und Delphi-Prognosen bis 2009 – Gesamtstichprobe.....	115
27. Zinsüberschuß der Kreditgenossenschaften – Vergangenheitswerte 1970–1992 und Delphi-Prognosen bis 2009 – Gesamtstichprobe.....	116
28. Verwaltungsaufwendungen der Universalanbieter Kreditbanken, Spar- kassen und Kreditgenossenschaften – Vergangenheitswerte 1970–1992 und Delphi-Prognosen bis 2009 – Gesamtstichprobe	126
29. Unterschriftsprobe.....	132
30. Unterschriftsprobe, zerlegt in Verarbeitungseinheiten	133
31. Public-Key-Verfahren.....	135
32. Digitale Unterschrift.....	135
33. Funktion von Netzwerken.....	144
34. Wissensbreite und Wissenstiefe	160
35. Schulabschlüsse 1960–2010.....	161
36. Gruppen optischer Speichermedien	176
37. Kombinationsmöglichkeiten der Leistungsfaktoren Preis und Qualität....	189
38. Positionierung 2009	190
39. Positive Führungsspirale	193
40. Entwicklung des Betriebsergebnisses in einem Sanierungsfall.....	193
41. Negative Führungsspirale.....	194
42. Deckungsbeitrag der Privatkunden	195
43. Geschäftspolitische Ziele einer Reduktion des Geschäftsstellen-Netzes..	197
44. Automatendichte im internationalen Vergleich (Einwohner je GAA/ATM; 1991)	202
45. Dichte an Electronic Cash-Kassen im internationalen Vergleich (Einwohner je Terminal; 1991)	203
46. Volumensabhängige Anteile des Direktmarketing an der Einlagen- akquisition in drei ausgewählten Ländern.....	206
47. Anzahl der computerunterstützten Telefonsysteme.....	207
48. Bankprodukte der Zukunft.....	210
49. Kommunikationsinfrastruktur 2005 (EU – gesamt) in % der privaten Haushalte.....	222
50. Kommunikationsinfrastruktur 2005 (BR Deutschland) in % der privaten Haushalte	222
51. Anteil der Anzeigen, die zeitorientierte Appelle als primäre Appelle verwenden.....	224

Verzeichnis der Tabellen

1. Szenario BR Deutschland 2009.....	20
2. Eintrittswahrscheinlichkeiten von drei alternativen Wachstumspfaden in Prozent – Gesamtstichprobe	21
3. Eintrittswahrscheinlichkeiten von drei alternativen Wachstumspfaden in Prozent (Median) – Regionale Differenzierung der befragten Experten	21
4. Umweltschutzausgaben international	31
5. Wanderungsannahmen für die BR Deutschland 1994–2010.....	34
6. Bevölkerungsentwicklung für die BR Deutschland 1990–2010	35
7. Marktpositionierung der Schweizerischen Versicherungsgesellschaft Winterthur.....	59
8. Gewichtung der Bonitätsmerkmale von Kreditinstituten in Prozent – Gesamtstichprobe	61
9. Gewichtung der Bonitätsmerkmale von Kreditinstituten in Prozent (Mediane) – Differenzierung nach Bankengruppen	61
10. Mindest-Betriebsergebnis – Musterkalkulationen	63
11. Bestimmung der strategischen Ausgangslage	64
12. Durchschnittliche Wachstumsraten des GV der deutschen Kreditinstitute in Prozent p.a. 1993–2009 – Gesamtstichprobe	101
13. Durchschnittliche Wachstumsraten des GV der deutschen Kreditinstitute in Prozent p.a. 1993–2009 (Median) – Differenzierung nach Größenklassen	101
14. Anteile der Nichtbankeneinlagen am Geschäftsvolumen in % – Basisjahr – Großbanken	103
15. Anteile der Nichtbankeneinlagen am Geschäftsvolumen in % – Modellrechnung 2009 – Großbanken	104
16. Musterkalkulation des zusätzlichen Zinsaufwandes bei sich ändernden Einlagenstrukturen in der Hochzinsphase – Großbanken	105
17. Musterkalkulation des zusätzlichen Zinsaufwandes bei sich ändernden Einlagenstrukturen in der Niedrigzinsphase – Großbanken	106
18. Musterkalkulation des zusätzlichen Zinsaufwandes bei sich ändernden Einlagenstrukturen in der Hochzinsphase – Sparkassen	108
19. Musterkalkulation des zusätzlichen Zinsaufwandes bei sich ändernden Einlagenstrukturen in der Niedrigzinsphase – Sparkassen	109
20. Musterkalkulation des zusätzlichen Zinsaufwandes bei sich ändernden Einlagenstrukturen in der Hochzinsphase – Kreditgenossenschaften	110
21. Musterkalkulation des zusätzlichen Zinsaufwandes bei sich ändernden Einlagenstrukturen in der Niedrigzinsphase – Kreditgenossenschaften	111

Verzeichnis der Tabellen

22. Durchschnittlicher Zinsüberschuß aller Kreditinstitute in % des durchschnittlichen Geschäftsvolumens – Hochzinslagen	113
23. Durchschnittlicher Zinsüberschuß aller Kreditinstitute in % des durchschnittlichen Geschäftsvolumens – Niedrigzinslagen	113
24. Zinsüberschuß der Universalanbieter Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften in vergangenen Hoch- und Niedrigzinsphasen ..	114
25. Erwarteter Zinsüberschuß der Universalanbieter Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften in zukünftigen Hoch- und Niedrigzinsphasen (zeitliche Perspektive bis 2009) – Gesamtstichprobe	114
26. Provisionsüberschuß und Verhältnis Zinsüberschuß zu Provisionsüberschuß im internationalen Vergleich.....	122
27. Durchschnittliche Wachstumsraten der Provisionsüberschüsse der deutschen Kreditinstitute in % p.a. 1993–2009 – Gesamtstichprobe	122
28. Provisionsüberschuß aller Kreditinstitute in Prozent des DGV – Vergangenheitswerte 1971 bis 1992 und Delphi-Prognose bis 2009 – Gesamtstichprobe	123
29. Provisionsüberschuß aller Kreditinstitute in Prozent des DGV 2000 und 2009 (Median) – Differenzierung der Prognose nach Bankengruppen	123
30. Relation Zinsüberschuß zu Provisionsüberschuß von drei ausgewählten Bankengruppen – Vergangenheitswerte 1970–1992 und Delphi-Prognose (Mediane) bis 2009 – Gesamtstichprobe	123
31. Sättigungsgrenzen des Provisionsüberschusses in % des DGV – Gesamtstichprobe	124
32. Beschäftigte im deutschen Kreditgewerbe 1950–1992.....	125
33. Abschreibungen und Wertberichtigungen sowie Zuführungen zu Rückstellungen im Kreditgeschäft aller Kreditinstitute in % der Kredite an Unternehmen und Privatpersonen 1970–1992	127
34. Abschreibungs(Afa)-, Wertberichtigungs(WB)- und Rückstellungsbedarf der Kreditinstitute in % des jeweiligen Kreditvolumens 1993–2009 – Gesamtstichprobe	128
35. Motivationsfaktoren der Mitarbeiter (Vergleich 1986–2005)	153
36. Akademikerquoten in Prozent des gesamten Personalbestandes 2000 und 2009 – Gesamtstichprobe.....	162
37. IT-Infrastruktur in der Dresdner Bank 1972–1992	170
38. DEC Alpha-Serie als Musterbeispiel	171
39. Anteil der einzelnen Vertriebswege an den Geschäftsabschlüssen in % (auf Stückzahlen bezogen) – Gesamtstichprobe	200
40. GAA und ATM 2000 und 2009 – Gesamtstichprobe	203
41. Electronic Cash-Kassen 2000 und 2009 – Gesamtstichprobe	204
42. Gewichtsverteilung der alternativen Preismodelle in % um 2009 – Gesamtstichprobe	219

Verzeichnis der Anhänge

I.	Delphi-Expertenbefragung „Banken 2009“ – Stichprobe und Auswertungstechnik	225
II.	BASICS-Szenario-Ansatz – Rechenmethode und Anwendungsbeispiel.....	227
III.	Ökonomisches Umfeld – Szenario Bundesrepublik Deutschland 2009	233
IV.	Chaos-Theorie	238
V.	STRATA-Ansatz	244
VI.	INTERAX-Ansatz	245
VII.	Fuzzy Sets (Theorie unscharfer Mengen)	247
VIII.	Neuronale Netze	249
IX.	CUSUM-Technik.....	252
X.	Zeitplanungssysteme auf der Basis der Systeme vorbestimmter Zeiten (SvZ)	255
XI.	Punkteschema zur Leistungsbeurteilung von innendienstorientierten Mitarbeitern	268
XII.	Statistische Schätzfunktionen.....	269
XIII.	Bootstrap-Methode	275