

# Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen.....	11
Verzeichnis der Tabellen.....	13
Verzeichnis der Anhänge.....	15
<b>Einleitung und Untersuchungsziel .....</b>	<b>17</b>
<b>Abschnitt I: Umweltbedingungen.....</b>	<b>19</b>
<b>1. Ökonomisches Umfeld .....</b>	<b>19</b>
a) Volkswirtschaftliches Wachstum .....	19
b) Ausgewählte Kerngrößen der volkswirtschaftlichen Finanzierungs- rechnung.....	21
<b>2. Ökologisches Umfeld.....</b>	<b>29</b>
<b>3. Demographisches Umfeld .....</b>	<b>33</b>
<b>Abschnitt II: Unternehmensziele und Unternehmensführung .....</b>	<b>39</b>
<b>1. Unternehmensphilosophie .....</b>	<b>39</b>
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
<b>2. Unternehmenskultur.....</b>	<b>47</b>
a) Inhalt, Stellenwert und Elemente .....	47
b) Aktive Gestaltungsmöglichkeiten .....	49
c) Kulturtypen.....	51
d) Einbettung in die Geschäftspolitik.....	55
<b>3. Marktpositionierung .....</b>	<b>56</b>
<b>4. Strategische Grundausrichtung .....</b>	<b>59</b>
a) Stellenwert der Strategiewahl für den Zielerreichungsgrad einer Bank .....	59
b) Bestimmungsgründe .....	60
c) Expansions- oder Eroberungsstrategie.....	66
d) Sanierungsstrategie.....	69
e) Konsolidierungsstrategie .....	72
<b>5. Unternehmensführung.....</b>	<b>73</b>
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
<b>6. Planungs- und Entscheidungsunterstützungssysteme .....</b>	<b>81</b>
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
<b>7. Kosten- und Ertragsmanagement .....</b>	<b>98</b>
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
<b>8. Risikomanagement .....</b>	<b>130</b>
a) Umfang .....	130
b) Risiken im technisch-organisatorischen Bereich .....	130
c) Risiken im liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich.....	140
d) Risiken im geschäftspolitischen Bereich .....	144
<b>Abschnitt III: Betriebspolitik .....</b>	<b>147</b>
<b>1. Bauplanung.....</b>	<b>147</b>
<b>2. Personalmanagement .....</b>	<b>149</b>
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
<b>3. Organisation</b> .....	163
a) Ziele und Ausgangsvoraussetzungen .....	163
b) Generelle Entwicklungstrends .....	163
c) Aufbauorganisation .....	164
d) Ablauforganisation .....	168
<b>4. Informationsressourcen-Management</b> .....	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
<b>Abschnitt IV: Marktpolitik</b> .....	189
<b>1. Rahmenbedingungen</b> .....	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
<b>2. Vertrieb</b> .....	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

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