

FOM-Edition

Marcel Seidel *Hrsg.*

Banking & Innovation 2016

Ideen und Erfolgskonzepte
von Experten für die Praxis



Springer Gabler

FOM-Edition

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Weitere Bände dieser Reihe finden Sie unter
<http://www.springer.com/series/12753>

Marcel Seidel
Herausgeber

Banking & Innovation 2016

Ideen und Erfolgskonzepte von Experten
für die Praxis

 Springer Gabler



Marcel Seidel
Stuttgart, Deutschland

Dieses Werk erscheint in der FOM-Edition, herausgegeben von FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

FOM-Edition

ISBN 978-3-658-11051-2

ISBN 978-3-658-11052-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-11052-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Angela Meffert

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Innovationen sind für den Bankenbereich mindestens genauso wichtig wie für andere Wirtschaftsbereiche. Die Finanzmarktkrise hat gezeigt, dass aber nicht alle Innovationen gemessen an den Kriterien Nachhaltigkeit, Kundennutzen, Transparenz oder Sicherheit ausgereift waren.

Mit dieser Publikationsreihe wurde ein Forum geschaffen, das Wissenschaft und Praxis beim Bemühen um branchenbezogene Innovationen unterstützt: *Banking & Innovation* richtet sich an Führungskräfte und Entscheider aus den Bereichen Banking und Finance, die kreativ, innovativ und vor allem langfristig denken und handeln. Dieses Buch ist von und für Vordenker der Branche geschrieben und führt Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis handlungsorientiert zusammen.

Das Themenspektrum des nach der Erstausgabe 2015 bereits zweiten Jahresbands *Banking & Innovation* ist wiederum breit gefächert. Ziel ist es aufzuzeigen, wie vielfältig das Spektrum an innovativen Themen in der Bankbranche ist und welches Chancenpotenzial sich damit verbindet. Den Rahmen für die Themen geben die klassischen Erfolgsfaktoren Strategie, Struktur, Kultur und Technik vor. Außerdem werden außergewöhnliche Themen behandelt und interdisziplinäre Ansätze vor- und angedacht. Die Analyse von Entwicklungspfaden anderer Branchen schafft neue Einsichten und bietet einen Innovationstransfer für den Bereich Banking.

Die FOM Hochschule für Ökonomie & Management stellt gerne den Rahmen für diese Publikationsreihe. In der Bankwirtschaft bilden sich zahlreiche Mitarbeiter berufsbegleitend an den bundesweiten Studienzentren der FOM weiter. Ihnen, aber auch der Bankwirtschaft insgesamt, sollen die Inhalte Anregung und Inspiration für neue Ideen sein. Wir freuen uns sehr, dass unsere Expertise auch in Form konkreter Beiträge unserer Hochschullehrer Eingang in die Reihe gefunden hat. Wir wünschen auch dieser neuen Ausgabe von „*Banking & Innovation*“ eine gute Resonanz in Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Burghard Hermeier
Rektor der FOM Hochschule

Prof. Dr. Thomas Heupel
Prorektor Forschung der FOM Hochschule

Vorwort des Herausgebers

In insgesamt 15 Beiträgen werden Innovationen in Banken aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Dabei ist der Begriff „Innovation“ sehr dehnbar. Für die einen ist eine Innovation etwas vollkommen Neues, für andere ist eine Innovation im Banking etwas, das im Bankensektor neu ist bzw. noch wenig Verbreitung gefunden hat. Letzterem Verständnis wird hier gefolgt. Unter dieser Prämisse sind die hier vorgestellten Gedanken zu verstehen.

Dass einzelne Erfolgsfaktoren nicht immer einfach voneinander abzugrenzen sind, wird gleich im ersten Beitrag von Manfred Goeke deutlich. Er verbindet die Themenfelder Strategie (Vertriebsausrichtung) und Kultur (Werte) auf kritische und zugleich anschauliche Weise – ein Beispiel für frisches und innovatives Denken. Auch die folgenden Beiträge decken zumeist mehrere Erfolgsfaktoren mit unterschiedlichem Gewicht ab. Die Suche nach neuen Ideen ist eine klassisch strategische Aufgabe. In Gesprächen mit Verantwortlichen aus Banken ist festzustellen, dass insbesondere die Suche nach neuen und alternativen Geschäftsfeldern viele Institute bewegt. Hierzu werden mit den Geschäftsfeldern Digitalisierung und Mediation zwei vollkommen unterschiedliche Ansätze vorgestellt. Insgesamt lassen sich so sieben Beiträge einer eher strategisch-vertrieblichen Ausrichtung zuordnen (**Teil 1**).

In **Teil 2** ergeben sich neue Ideen einer strategisch-strukturellen Ausrichtung im Bankgeschäft aus der Beschreibung der Finanz- und Risikofabrik der TeamBank AG/easyCredit. Eine andere, aber nicht minder spannende Frage wird im Beitrag von Hans-Dieter Schat vorgestellt. Er zeigt einen Weg auf, wie das Ideenmanagement einer Bank konkret und erfolgreich in die Organisation einer Bank integriert werden kann.

Fachkräftemangel und Fluktuation sind auch in Banken schon lange ein Thema. Die Finanzkrise hat diese Phänomene verstärkt, sodass Banken gefordert sind, hier anders zu agieren als bisher. Dies wird in **Teil 3** in zwei kulturell-personalwirtschaftlich orientierten Beiträgen thematisiert. Der Beitrag zum Talentmanagement beschreibt ein konkretes und gleichzeitig pragmatisches Bewertungsinstrument, das Banken unabhängig von ihrer Größe helfen kann, gute Mitarbeiter zu identifizieren, zu entwickeln und im Unternehmen zu halten. Der Beitrag zur Personalbeurteilung mittels 360-Grad-Feedback kann vor allem kleineren und mittleren Banken Anregungen geben, ihr Beurteilungssystem zu verbessern.

Einer eher technisch-vertrieblichen Sicht wird die Betrachtung von Social-Media-Kommunikation zur Kundenbindung zugeordnet. Auch der zweite Beitrag in **Teil 4** ist eher technisch-vertrieblicher Natur: Bezahlssysteme werden analysiert und es wird aufgezeigt, dass Branchengrenzen schrittweise verschwinden bzw. Branchen verschmelzen.

Teil 5 greift zwei methodische Vorgehensweisen auf, die helfen, Potenziale frühzeitig zu entdecken bzw. für das Unternehmen nutzbar zu machen. Dies ist zum einen die Beschreibung eines Future-Management-Systems, mit dessen Hilfe das Retail-Banking der Zukunft gestaltet werden kann. Zu anderen wird ein Weg aufgezeigt, wie es in Zeiten verkürzter Innovationszyklen gelingt, neue Ideen schrittweise zu konkretisieren und Erfolg bringend im Unternehmen umzusetzen.

Die FOM Hochschule für Ökonomie & Management stellt den Rahmen dieser Jahrbuchreihe und unterstützt nicht zuletzt aus einer wissenschaftlichen Perspektive ein neues und innovatives Denken im Banking. Herzlichen Dank an Herrn Professor Thomas Heupel für die Aufnahme des Buches in die FOM-Edition und an Herrn Dipl.-Jur. Kai Enno Stumpp für die Begleitung bei der Erstellung. Ich bedanke mich an dieser Stelle auch bei allen Autoren für die kooperative Unterstützung durch ihre Beiträge.

Liebe Leser: Das Buch mit seinen Praxisbeispielen soll Ihnen neue Impulse geben, die Dinge anders zu machen als bisher, und es soll Sie ermutigen, neues Denken zu wagen. Beides braucht die Branche. Ohne mutige Entscheider ist kein Fortschritt möglich. Ich wünsche Ihnen spannende und inspirierende Einsichten.

Prof. Dr. Marcel Seidel

Inhaltsverzeichnis

Teil I Strategie/Vertrieb

1	Kompetenz und Trends im Private Banking	3
	Manfred Goeke	
1.1	Die sachliche Kompetenzvielfalt	4
1.2	Personalqualität als Schlüsselfaktor	6
1.3	Die absolute Kundenausrichtung als Leitmaxime	7
	Literatur	9
2	Corporate Governance und die Reputation von Banken	11
	Marion Pester und Ursula Art	
2.1	Einführung	11
2.2	Die Reputation von Bankgeschäften im historischen Rückblick	12
2.3	Corporate Governance und Reputation – Relevanz für Banken	14
2.4	Interne Corporate Governance von Banken	15
2.5	Externe Corporate Governance von Banken	20
2.6	Fazit	24
	Literatur	26
3	Geschäftsmodelle von Banken in Zeiten fundamentalen Wandels	29
	Georg F. Walter	
3.1	Fundamentaler Wandel der Rahmenbedingungen: Die wirklichen Herausforderungen beginnen gerade erst	29
3.2	Aktuelle Wirkungen auf die Geschäftsmodelle und Gewinn- und Verlustrechnung von Banken	32
3.3	Wege der Strategiedefinition im Kontext „Digitalisierung“	34
3.4	Zentrale Stellhebel der erfolgreichen Weiterentwicklung	39
	Literatur	40

4	Geschäftsfeld Mediation	41
	Jakob Harich	
4.1	Ausgangssituation	41
4.2	Dienstleistungsinnovationen als neue Ertragsquellen	42
4.3	Mediation und mediative Kompetenz	44
4.4	Wirtschaftsmediation als Dienstleistung für Kunden und gegebenenfalls Dritte bei deren externen Konflikten	47
4.5	Mediative Kompetenzen innerhalb der Organisation aufbauen und stärken	50
4.6	Implementierung	54
4.7	Fazit	55
	Literatur	56
5	Quantitatives Asset-Management mittels Exchange Traded Funds	57
	Andreas Schyra und Eric Frère	
5.1	Einleitung	57
5.2	Optimum Portfolio ETF Indices	58
5.3	Effizienz Invest Portfolios	59
5.4	Auswahluniversum	59
5.5	Quantitativer Reallokationsprozess	61
5.6	Rahmenbedingungen der Rückrechnung	64
5.7	Analyseresultate der Rückrechnung	64
5.8	Kritische Würdigung	66
5.9	Praktische Umsetzung	67
5.10	Zusammenfassung	67
	Literatur	68
6	FiRMa – Finanzen Rundum Managen	71
	Harald Wirtz und Ewald Seifried	
6.1	Ausgangslage	72
6.2	Anspruch und Vorgehensweise	73
6.3	FiRMa ins Leben bringen – Unser Weg, die Herausforderungen zur Kundenbegeisterung zu meistern	74
6.4	Akzeptanz schaffen und Sog entfalten	76
6.5	Fazit	85
	Literatur	86
7	Wertorientiertes Firmenkundenrating	87
	Karl-Heinz Priëß	
7.1	Große Bedeutung des Unternehmenswertes	87
7.2	Geringe Rolle des Unternehmenswertes in der Kreditanalyse	88
7.3	Finanzkennzahlen im Vordergrund des Firmenkundenratings	90
7.4	Empfehlung für wertorientierte Kennzahlen	91

7.5	Voraussetzungen für den Einsatz wertorientierter Kennzahlen	92
7.6	Unterschieds-Brutto-Cashflow	93
7.7	Eigenschaften und Wirkungen wertorientierter Kennzahlen	95
7.8	Integration in Ratingverfahren	98
7.9	Fazit	99
	Literatur	99

Teil II Strategie/Struktur

8	Aufbau einer Finanz- und Risikofabrik bei der TeamBank AG/easyCredit	103
	Christiane Decker und Andrew J. Zeller	
8.1	Einleitung	103
8.2	Strategischer Rahmen	104
8.3	Organisationsprogramm GO: Fabrikstrukturen für Finanzen und Risiko	105
8.4	Ausgewählte Umsetzungskomponenten	111
8.5	Zusammenfassung und Würdigung	113
	Literatur	114
9	Neuorientierung im Ideenmanagement einer Bank	115
	Hans-Dieter Schat	
9.1	Ideenmanagement	115
9.2	Ziele des Ideenmanagements	118
9.3	Zukunft des Ideenmanagements	119
9.4	Ein Beispiel guter Praxis: Die Neuorientierung im Ideenmanagement der LBBW – Landesbank Baden-Württemberg	120
9.5	Fazit	129
	Literatur	129

Teil III Kultur/Personal

10	Personalbeurteilung im Talentmanagement anhand eines Bewertungsinstruments	133
	Daniela Lißon und Marcel Seidel	
10.1	Einführung	133
10.2	Grundlagen der Personalbeurteilung als Teil der Identifikationsphase	138
10.3	Aufbau eines Bewertungsinstruments	143
10.4	Fazit	147
	Literatur	147

11	Das 360-Grad-Feedback	149
	Wolfgang H. Waldmann	
	11.1 Mitarbeiterbefragungen in deutschen Unternehmen	149
	11.2 Die 360-Grad-Beurteilung und das 360-Grad-Feedback	150
	11.3 Wahrnehmung oder Realität	151
	11.4 Die Konstruktion der sozialen Realität	152
	11.5 360-Grad-Feedback in der Praxis	153
	11.6 Fakten, Studien und Theorien zum Feedback	154
	11.7 Das erfolgreiche Feedback-Coaching	157
	11.8 Fazit	161
	Literatur	161
	Teil IV Technik	
12	Social-Media-Kommunikation zur Kundenbindung	165
	Carolin Drechsel und Harald Mertz	
	12.1 Wettbewerb um Privatkunden	165
	12.2 Relevanz der Social-Media-Kommunikation für die Kundenbindung	166
	12.3 Social Media und psychologische Kundenbindungsdeterminanten	167
	12.4 Social-Media-Kommunikation bei Banken	171
	12.5 Fazit	175
	Literatur	175
13	Mobile Payment: Branchengrenzen verschwinden	179
	Thomas Barsch	
	13.1 Ausgangssituation	179
	13.2 Mobile Payment	181
	13.3 Player Bezahlssystem	183
	13.4 Handlungsempfehlungen	190
	Literatur	191
	Teil V Methoden	
14	Ein Future-Management-System für das Retail-Banking der Zukunft	195
	Michael Durst und Carolin Durst	
	14.1 Einleitung	195
	14.2 Ausgangssituation und aktuelle Herausforderungen im Retail-Banking	197
	14.3 Zielsetzung	201
	14.4 Foresight-Management-System	201

14.5 Ergebnisse und Lessons Learned	207
14.6 Zusammenfassung	208
Literatur	209
15 Serviceorientierte innovative Entwicklung	
neuer Geschäftsmodelle für Banken	211
Steffen Weimann und Sascha Beul	
15.1 Ausgangssituation und Umfeld im Geno-Bankenbereich	211
15.2 Grundlagen der Serviceorientierung	213
15.3 Grundlagen der Prozessgestaltung bei der Geschäftsmodellierung	214
15.4 Serviceorientierte innovative Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für Banken	216
Literatur	225

Mitarbeiterverzeichnis

Der Herausgeber



Prof. Dr. Marcel Seidel ist gelernter Bankkaufmann und studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Stuttgart. Nach mehreren beruflichen Stationen promovierte er 1996 zum Thema Fusionsmanagement in Banken. Er hat über 20 Jahre Erfahrung in der Organisations- und Strategieberatung. In dieser Zeit hat er zahlreiche Strategieprojekte erfolgreich begleitet. Er ist Co-Gründer und Gesellschafter der BIG – Banking Innovation Group GmbH. Seine Beratungsschwerpunkte sind Strategieentwicklung, Innovationsmanagement, strategisches Marketing und Veränderungsmanagement. Seit März 2012 lehrt er an der FOM Hochschule in Stuttgart u.a. in den Themenfeldern Strategische Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Human Resources und Bank-Marketing.

Die Autoren



Dr. Ursula Arlt studierte Wirtschaftswissenschaften an der University of Kent und an der Universität München. Sie promovierte in München über ein finanzwissenschaftliches Thema. Neben 25 Jahren Branchen- und Führungserfahrung im Finanzsektor mit Schwerpunkt Unternehmensplanung, Controlling und Risikomanagement ist sie ausgebildete Wirtschaftsmediatorin.



Thomas Barsch ist Geschäftsführer der pionierfabrik GmbH. Die Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich absatzmarktorientierter Internetprojekte und der Innovationsvermarktung. Die Aktualität in den Beratungsthemen erhält er sich durch die Lehre. So ist er Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management am Studienzentrum Stuttgart. Außerdem berät er den gehobenen Mittelstand und Konzerne als Online-Marketer, Vertriebler, Blogger, Dozent und Autor. Veröffentlichungen hat er in den Themenbereichen ITK-Outsourcing, ITFLAtrate, im Ideen- und Innovationsmanagement und Neugeschäftgenerierung.



Sascha Beul ist Unternehmensberater im Automotive- und Finanzdienstleistungsbereich mit Schwerpunkt Lean Management und Dozent für Wirtschafts- und Gesundheitspsychologie an verschiedenen Hochschulen. Er begleitete jüngst unter anderem den Aufbau eines Werkes nach Lean-Standards und die Prozessreorganisation bei einem Finanzdienstleister. Heute lebt Sascha Beul seine eigene Führungsrolle und bringt besonders seine langjährige Erfahrung bei der Gestaltung neuer Prozesse und Dienstleistungen im Finanzsektor ein.



Dr. Christiane Decker ist Vorstandsmitglied der TeamBank AG und verantwortet als CFO die Bereiche der Steuerungsbank. Dazu gehören Finanzen und Controlling, Risikocontrolling sowie Finanz- und Risikoservice. Sie studierte Geographie mit Schwerpunkt Wirtschaftsgeographie und war danach unter anderem bei der DG BANK AG tätig. Seit 2001 arbeitet sie in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken und leitete bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG den Bereich Auslandsmärkte. 2006 wechselte Dr. Decker zu easyCredit und war zunächst als Generalbevollmächtigte für die Auslandsaktivitäten verantwortlich.



Carolin Drechsel, (M.A.) ist Referentin für Kommunikation bei einem öffentlich-rechtlichen Kreditinstitut. Als Ansprechpartnerin für externe Kommunikation koordiniert sie Produkt- und Image-Werbemaßnahmen. Im Rahmen dessen entwirft sie unter anderem Texte für Werbemittel und ist für die Mediaplanung zuständig. Nach dem Abschluss des BWL-Studiums mit Schwerpunkt Bank an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart erwarb Carolin Drechsel ihren Master in Marketing und Kommunikation an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management.



Prof. Dr. Carolin Durst ist akademische Rätin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik im Dienstleistungsbereich der FAU Erlangen-Nürnberg und vertritt derzeit die Professur für Wirtschaftsinformatik an der Universität Bremen. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit der Analyse und der Gestaltung von sozio-technischen Systemen. Ihre Forschungsergebnisse wurden unter anderem in den Journals *Technological Forecasting and Social Change*, *Communications of the AIS (CAIS)* und im *Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications* publiziert.



Prof. Dr. Michael Durst hat an der FAU Erlangen-Nürnberg zum Thema „Wertorientiertes Management von IT-Architekturen“ promoviert und war als Unternehmensberater bei diversen Fortune500-Unternehmen tätig. Von 2007 bis 2009 leitete Michael Durst bei der adidas AG die Abteilung Research & Innovations in der Global IT. Heute ist er Professor für Wirtschaftsinformatik an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management und geschäftsführender Gesellschafter der ITONICS GmbH.



Prof. Dr. Dr. Eric Frère studierte nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann VWL und BWL in Würzburg und Köln, promovierte dann am Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik der Ruhr-Universität Bochum und habilitierte an der Westungarischen Universität Sopron. Nach Tätigkeiten beim Credit Commercial de France, bei Bayer UK und beim Bankhaus Lampe ist er seit mehr als 20 Jahren selbständiger Unternehmensberater für Corporate Finance und Asset Management. Darüber hinaus ist er Mitglied einiger Aufsichtsräte und Beiräte. An der FOM Hochschule wurde er 2001 zum Professor berufen und ist seitdem Dekan für BWL II sowie Direktor des isf Institute for Strategic Finance.



Prof. Dr. Manfred Goeke ist gelernter Bankkaufmann und studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Erlangen-Nürnberg. Im Rahmen seiner Assistentenzeit bei Prof. Dr. Oswald Hahn promovierte er 1978 über die Foreign Banks in der BRD. Danach war er über 20 Jahre in Führungspositionen im Bankbereich tätig, unter anderem zwölf Jahre als Vorstand bei Genossenschaftsbanken. 2001 - 2013 war er Professor und Studiengangsleiter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart. Seine Themenschwerpunkte liegen im Bereich Bank-BWL, ABWL, insbesondere Finanzwirtschaft, Private Banking sowie KMU-Management. Seit 2002 begleitet er die Hoerner Bank AG als Mitglied des Aufsichtsrates.



Jakob Harich ist seit 2004 selbständiger Wirtschaftsmediator (DGMW), Lehrmediator (DGMW), Rechtsanwalt mit den Schwerpunkten Wirtschaftsmediation, Wirtschafts- und Bankrecht sowie eingetragener Mediator in Österreich. 30 Jahre Bankerfahrung in verschiedenen leitenden Positionen in der Finanzindustrie sind das Fundament seiner heutigen Arbeit und Beratungstätigkeit. Seit 1992 ist Jakob Harich als Dozent und Trainer in Deutschland und Österreich tätig. Er lehrt unter anderem an der Frankfurt School of Finance & Management und der HfWU Nürtingen-Geislingen. Zudem ist er Autor von Fachveröffentlichungen zum Thema Wirtschaftsmediation.



Daniela LiBon, (M.A.) ist seit 2009 als Personalreferentin in der Automobilindustrie tätig. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Personal- und Nachfolgeplanung, -betreuung, Talent Management, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Konzipierung und Umsetzung von nationalen und internationalen Projektarbeiten. Ihren Bachelor-Abschluss, Fachrichtung BWL, erhielt sie 2009 durch die DHBW Ravensburg. Hier verbrachte sie ein Auslandssemester in Johannesburg. Ihren berufsbegleitenden Master in Human Resources Management absolvierte sie 2014 an der FOM Hochschule in Stuttgart.



Dr. phil. Harald Mertz, (M.A.) ist Seniorberater beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (BWGV) mit Sitz in Karlsruhe und Stuttgart. Er ist dort zuständig für die Organisation, Moderation und Dokumentation der Erfahrungsaustauschgruppen (Vertrieb) der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Baden-Württemberg. Er lehrt an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Mannheim und Stuttgart unter anderem „Unternehmenskommunikation“ in den Bachelor- und Masterstudiengängen.



Dr. Marion Pester studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten in Frankfurt am Main und in Köln und promovierte an der Universität zu Köln über ein kooperationstheoretisches Thema. Sie besitzt 20 Jahre Führungsverantwortung in der genossenschaftlichen Finanzgruppe, die letzten neun Jahre im Vorstand einer Schweizer Privatbank.



Prof. Dr. Karl-Heinz Prieß ist hauptberuflich Lehrender an der FOM Hochschule in Münster. Er hat eine Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Financial Management und Rechnungswesen. Nach Abschluss seiner Bankausbildung studierte Prof. Dr. Prieß Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms Universität Münster. Er promovierte berufsbegleitend und war langjährig in leitender Position im Kreditmanagement beschäftigt. Parallel zu seiner Tätigkeit als Professor arbeitet er leitend im Bereich Facility Management.



Prof. Dr. Hans-Dieter Schat ist Diplom-Handelslehrer und Soziologe. Er ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Human Resource Management an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management. Seit 2013 ist Prof. Dr. Schat Mitglied im KompetenzCentrum für Public Management der FOM und verantwortlich für den Bereich Human Resource Management. Seit 2015 ist er Stellvertretender wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Public Management (i.G.) der FOM.



Dr. Andreas Schyra ist gelernter Bankkaufmann und nach verantwortungsvollen Positionen unter anderem im Portfoliomanagement bei einer Essener Privatbank sowie als Vorstandsmitglied einer börsennotierten Beteiligungsgesellschaft im Jahr 2013 in den Vorstand der Private Vermögensverwaltung AG berufen worden. Dr. Schyra absolvierte ein berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaftslehre an der FOM Hochschule, der er als Dozent weiterhin verbunden ist, und promovierte zum Thema „Indices as Benchmarks in the Portfolio Management. With Special Consideration of the European Monetary Union“. Zudem publiziert er regelmäßig zu aktuellen Themen der Kapitalmärkte.



Ewald Seifried ist gelernter Bankkaufmann und verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung im Banking. Ab 2000, als Dipl. Bankbetriebswirt (ADG), ergänzte er sein Profil als Unternehmensberater, Personalentwickler, Trainer und Coach. Als Sparringspartner begleitet er Führungskräfte und Teams in Industrie- und Dienstleistungsbetrieben systemisch wie situativ. Er ist Co-Gründer und Gesellschafter der BIG – Banking Innovation Group GmbH. Seine Beratungsschwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung, Individualgeschäft der Zukunft (Firmen und Privat), Business Coaching, Innovationsmanagement, Lernen in Bewegung und Veränderungsmanagement.



Prof. Dr. Wolfgang H. Waldmann studierte in Mannheim und Gainesville (USA) als Fulbright-Stipendiat Psychologie und Wissenschaftstheorie. Während seiner Zeit als Personalleiter absolvierte er berufsbegleitend ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der VWA und die Promotion zum Thema „360-Grad-Feedback“. Danach arbeitete er als Personal- und Organisationsentwickler sowie als Outplacement- und Karriereberater. Seit September 2013 lehrt er an der FOM Hochschule in Stuttgart Biopsychologie, Allgemeine Psychologie, Sozialpsychologie, Entwicklungspsychologie, Entscheidungsorientiertes Management, Markt- und Werbepsychologie sowie Arbeits- und Organisationspsychologie.



Dr. Georg F. Walter arbeitet seit vielen Jahren im Finanzdienstleistungssektor sowie internationalen Unternehmensberatungsgesellschaften für Groß- und Landesbanken ebenso wie bei Privatbanken und im Sparkassen-Sektor. Erfahrungsschwerpunkte liegen neben dem Retail und Private Banking insbesondere im Corporate Banking. Heute verantwortet er bei der UniCredit-Deutschlandtochter HypoVereinsbank das Business Development und Projekte im Corporate Banking. Darüber hinaus ist Dr. Walter Lehrbeauftragter für Business Administration an der Hochschule Fresenius für Management, Wirtschaft und Medien.



Steffen Weimann ist Service Designer, Service Manager und Dozent für Servicemanagement und Informationsmanagement an verschiedenen Hochschulen. Er beschäftigte sich schon während des Studiums in Heidelberg mit dem Servicemanagement in Verbindung mit Lösungen eines weltweit führenden Softwareherstellers. Als verantwortlicher Manager für Callcenter, Corporate-IT und Customer Service Center entwickelte und führte er unterschiedliche Service-Organisationen im Investitionsgüter-Bereich und in der Software-Branche. Seit 2006 ist er Unternehmer und gewann unter anderem 2008 mit seinem Team den Innovationspreis der Initiative Mittelstand in der Kategorie IT-Service für das Lösungsangebot ITFLAT.de.



Harald Wirtz 38 Jahre alt, ist Prokurist und Leiter der Individualkundenbetreuung der Volksbank Bitburg, die das klassische Firmenkundengeschäft mit dem Privat-Banking vereint. Eine Ausbildung zum Bankkaufmann sowie ein berufsbegleitendes betriebswirtschaftliches Studium der Mittelstandsökonomie bildeten die Grundlage für einen frühen Einstieg ins Firmenkundengeschäft mit inzwischen 15 Jahren Erfahrung. Der Dipl. Bankbetriebswirt (ADG) unterstützt Weiterentwicklungen zum Firmenkundengeschäft im genossenschaftlichen Finanzverbund beispielsweise durch die Mitarbeit in der ProFi-Initiative des BVR (seit 2008) oder aktuell als Mitglied des Firmenkundenkompetenzteam des genossenschaftlichen Regionalverbandes RWGV in Münster.



Dr. Andrew J. Zeller ist Mitglied des Management Boards bei der TeamBank AG und leitet den Bereich Strategie/Qualität/Organisation. In seiner Verantwortung liegen die Entwicklung der Unternehmensstrategie, das Investitionsportfolio, die Beteiligungssteuerung, das Business Continuity Management, die Geschäftsprozessoptimierung sowie das Qualitäts- und Kundenzufriedenheitsmanagement. Bevor er zur TeamBank AG wechselte, war er für ein amerikanisches Investmenthaus und eine internationale Unternehmensberatung tätig. Er studierte Volkswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München, hat ein Diplom im Investment Accounting vom Chartered Banker Institut (UK) und promovierte im Fach Wirtschaftsinformatik an der Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg.

Teil I
Strategie/Vertrieb

Manfred Goeke

Inhaltsverzeichnis

1.1 Die sachliche Kompetenzvielfalt	4
1.2 Personalqualität als Schlüsselfaktor	6
1.3 Die absolute Kundenausrichtung als Leitmaxime	7
Literatur	9

Kennzeichnete die Katastrophe von 9/11 im Jahr 2001 eine Zeitenwende für die Vereinigten Staaten, so markiert die Pleite von Lehmann Brothers am 15.11.2008 den Höhepunkt der von USA ausgehenden Subprime-Krise und mündete nach einer allgemeinen Finanzkrise schließlich zu einer Wirtschaftskrise des Euroraumes in den Jahren 2010/11, deren Auswirkungen und Bewältigung wir bis heute spüren und in den letzten Wochen mit dem Ringen um Griechenland nahezu täglich konfrontiert werden.

Nicht nur die geopolitischen Herausforderungen, auch die derzeitigen finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen wie das Niedrigzinsniveau, verschärfte Regulierungen, Zerfall der Margen sowie der Trend zur Digitalisierung, skizzieren die Komplexität der derzeit zu bewältigenden Problemfelder für die Bankenwelt.

Diesem Umfeld müssen sich die Private-Banking-Anbieter stellen, wobei erschwerend dazu kommt, dass nirgendwo in Europa das Geschäft mit den Reichen so hart umkämpft ist wie in Deutschland.

Aufgrund seiner Marktgröße und seiner zu erwartenden Wachstumsraten gilt das Marktsegment Private Banking und Wealth Management dennoch als attraktiv, da die Ertrags- und Risikostruktur dieses Geschäftsfeldes sich in der Regel stabilisierend auf die Bilanzergebnisse auswirken.

Ein Effekt, der gerade in Zeiten volatiler Marktbedingungen nicht zu unterschätzen ist.

M. Goeke (✉)
Burghann, Deutschland
email: dr.goeke@web.de

Insbesondere der Blick auf das steigende Erbschaftsvolumen in Deutschland bis 2020 verdeutlicht die Chancen in diesem Geschäftsfeld. Denn nach der neuesten Studie des Deutschen Instituts für Altersvorsorge werden bis zum Jahr 2020 2,6 Billionen (27 Prozent) des rund 9,6 Billionen Euro umfassenden Vermögensbestandes der privaten Haushalte vererbt. Ein Zehntel der Erbschaften entfallen auf Sachwerte, jeweils die Hälfte auf Immobilien (47 Prozent) und Geldvermögen (43 Prozent).

Wir erwarten also die einkommensstärkste und vermögendste Erbengeneration, die Deutschland je gesehen hat (vgl. Deutsches Institut für Altersvorsorge 2011).

Nach der neuesten Studie der Boston Consulting Group von 2015 leben 350.000 Dollar-Millionäre in Deutschland, davon 679 mit mehr als 100 Millionen und 49 mit über einer Milliarde Dollar (vgl. Kanning 2015).

Die Frankfurt School of Finance and Management beziffert den deutschen Private Banking Markt mit 1,2 Millionen Kunden mit Assets under Management größer 250.000,- Euro (vgl. Faust 2010).

Auch wenn sich die Zahl der Dollar-Millionäre gegenüber 2013 aufgrund der Euroschwäche um 300 verringert hat, signalisieren diese Zahlen, dass das Geschäft mit den Vermögenden, insbesondere im Hinblick auf die kommende Erbengeneration an Attraktivität nichts verloren hat, obwohl die Cost-Income-Ratio, also die Quote von Aufwand und Ertrag, derzeit eine steigende Tendenz aufweist und teilweise 80 Prozent und mehr beträgt (vgl. Schreiber 2013).

Angesichts der angesprochenen aktuellen Rahmenbedingungen ist es dennoch eine spannende, aber auch eine riesige Herausforderung, Private Banking in Deutschland erfolgreich und profitabel zu betreiben.

Eckpfeiler auf dem Weg zum Erfolg bilden dabei die Kompetenz einer Bank im weiteren Sinne, respektive die Kompetenz des einzelnen Private Bankers im engeren Sinne.

Nachdem der einzelne Private-Banking-Berater den Schlüssel zum Kunden darstellt, werden die folgenden Ausführungen das Kompetenzprofil eines erfolgreichen Privat Bankers in den Fokus der Betrachtung stellen und dabei drei Aspekte herausarbeiten:

- die sachliche Kompetenzvielfalt,
- die Personalqualität als Schlüsselfaktor und
- die absolute Kundenausrichtung als Leitmaxime.

1.1 Die sachliche Kompetenzvielfalt

Exzellentes Fachwissen über sämtliche Finanzprodukte bildet eine unabdingbare Erfolgsvoraussetzung, sozusagen das Handwerkszeug eines Private Bankers.

In Zeiten volatiler Märkte und abnehmender Risikofreudigkeit der Kunden kommt dem Einsatz strukturierter Produkte zur Risikoabsicherung entsprechende Bedeutung bei.

Laut einer Studie des Bayerischen Finanz Zentrums und der Complementa Investment Controlling AG von 2015 investieren Family-Office-Vermögensverwaltungen bevorzugt