Davis · Spitzenleistungen in Banken

Steven I. Davis

Spitzenleistungen in Banken

Ein Profil des erstklassigen Managements,
das auf einem Einblick in Citibank, Deutsche Bank,
Morgan und 13 weiteren ausgewählten Banken beruht

GABLER

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Davis, Steven:

Spitzenleistungen in Banken : ein Profil des erstklassigen Managements, das auf einem Einblick in Citibank, Deutsche Bank und 13 weiteren ausgewählten Banken beruht / Steven Davis.

[Aus d. Engl. übers. von Brigitte Siegel]. –

Wiesbaden : Gabler, 1989

Einheitssacht.: Excellence in banking <dt.>

Aus dem Englischen übersetzt von Brigitte Siegel

Die Originalausgabe erschien 1985 unter dem Titel „Excellence in Banking. A profile of superior management – based on insight into Citibank, Deutsche Bank, Morgan and 13 other selected banks.“ bei The MACMILLAN PRESS LTD, Houndmills and London.

ISBN-13: 978-3-409-14732-3

e-ISBN-13: 978-3-322-87494-8

DOI: 10.1007/978-3-322-87494-8

© THE MACMILLAN PRESS LTD 1985

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, including photocopying and recording, without the written permission of the copyright holder, application for which should be addressed to the publisher. Such written permission must also be obtained before any part of this publication is stored in a retrieval system of any nature.

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1989

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1989

Lektorat: Karlheinz Müssig

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: FEMOSET satz + repro gmbh, Wiesbaden

*Gewidmet den exzellenten Managern,
die dieses Buch ermöglicht haben*

Vorwort

Für denjenigen, der errät, welches Ereignis mich dazu angeregt hat, dieses Buch zu schreiben, ist kein Preis ausgesetzt. Die Lektüre von *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* der Autoren Robert Waterman und Thomas Peters war ein sehr wichtiges Ereignis in meinem 25jährigen Engagement als Bankanalytiker, Manager auf mittlerer Ebene, Chief Executive Officer* und Management-Berater im kommerziellen Bankgeschäft.

Während meiner gesamten Laufbahn gingen mir einige ungelöste Fragen wieder und wieder durch den Sinn. Sind Bank-Manager anders als die Manager in anderen Branchen? Wird das Bankgeschäft tatsächlich so schlecht geführt, wie viele Beobachter glauben? Wie gut bewältigen die Banken die Veränderungen im Umfeld? Können Manager, die von außen kommen, Banken besser führen, als solche, die in der Bank groß geworden sind und traditionellerweise in den Chefetagen sitzen?

Und da kommen die Herren Waterman und Peters und schließen bei der Auswahl ihrer Spitzenunternehmen die Banken ganz bewußt aus! Hier liegt ein wegweisendes Buch vor, herausfordernd und in weiten Kreisen – bei Bankern und Millionen anderer Leser – als ein wohldurchdachter Rahmen für die Management-Tätigkeit anerkannt; aber auch dieses Buch scheint wieder einmal deutlich zu machen, daß man Banken, wenn es um das Management geht, nicht unbedingt als Beispiel heranziehen muß.

Die Diskussion um diese unterschwellig vorhandene Einstellung flammte 1983 durch das Egon-Zehnder-Gutachten wieder auf, denn dieses belegte, daß es gleichwohl Banken mit hervorragenden Leistungen gibt – zumindest in den USA und im Urteil vergleichbarer amerikanischer Banken. Von diesem Zeitpunkt an handelte es sich nur noch darum, sich der Bestätigung und Unterstützung durch eine Reihe alter Freunde zu versichern: Bill Turner von McKinsey in London; Tim Farmiloe, meinen Herausgeber bei Macmillan, der mir immer aufgeschlossen und mit Rat und Tat zur Seite stand; Robin Monro-Davies von IBCA Banking Analysis; Charley Williams von der Harvard Business School; John Rudy von Greenwich Research Associates und andere, aus denen sich schließlich mein Wahlgremium zusammensetzte.

Dann folgte die Zeit qualvollen Wartens auf die Antworten auf meine Schreiben an die Chief Executive Officers der 16 ausgewählten Banken. Würden sie bereit sein, ihre Zeit zu opfern, und das Projekt unterstützen? Die Antworten von Männern wie Dr. Wilfried Guth, John Medlin, Curt Olson und Lew Preston waren, bis auf sehr wenige Einschränkungen, ausgesprochen positiv.

* (Da es für gesellschaftsrechtliche Bezeichnungen im Englischen oft keine eindeutigen Entsprechungen im Deutschen gibt, sind die englischen bzw. amerikanischen Funktionsbezeichnungen meist beibehalten worden; Anm. d. Ü.)

Und so entstand dieses Buch. Meine beiden ersten Gehversuche als Autor zum Thema Bank-Management, so schrieb ich schon im Vorwort zu meinem ersten Buch, gingen nicht weit über das hinaus, was man als Neuerfinden des Rades beschreiben könnte. Ich beschrieb, wie Banken – gute, schlechte und mittelmäßige – ihre Geschäfte abwickeln. Der vorliegende Band geht darüber hinaus. Hier legen anerkannte Führungspersonlichkeiten des Bankgeschäfts dar, worin sich ihr Institut von vergleichbaren Banken unterscheidet. Die beiden letzten Kapitel des Buches, in denen der Autor versucht, eine Synthese zu erarbeiten und eine zusammenfassende Darstellung zu geben, kann man vielleicht als etwas hausgemacht ansehen, aber sie sind das Rezept, zu dem ungefähr ein Dutzend Top-Management-Teams beigetragen haben, indem sie offen äußerten, wie sie ihre Unternehmen führen. Kann ein außenstehender Beobachter mehr erreichen?

Mein Dank gilt daher den 15 Mitgliedern meines Gremiums, die in der Lage waren, über nationale Grenzen hinweg festzulegen, was zu globalen Spitzenleistungen führt; ebenso danke ich dem Management der 16 Banken dafür, daß sie eine Tradition für Spitzenleistungen im Bankgeschäft geschaffen haben – und daß sie sich die Zeit genommen haben, die Öffentlichkeit darüber zu informieren. Nicht zuletzt bedanke ich mich herzlich bei Dolores Mulray, die wieder einmal mein Gekritzel in etwas umwandelte, das ein IBM-PC verstehen kann.

London
Steven I. Davis

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. Die Spitzenbanken: Auswahl und Profil	1
2. Werte und Unternehmenskultur	13
3. Der strategische Kurs	31
4. Produkte: Vielfalt und Innovation	39
5. Kunden: Segmentierung und Nähe	51
6. Organisationsstruktur	63
7. Führung: Die Rolle des Chief Executive	71
8. Menschliche Ressourcen: Pflege und Aufrechterhaltung von Spitzenleistungen	81
8.1 Selektion.....	81
8.2 Schulung.....	86
8.3 Karriereplanung und Leistungsbeurteilung	90
8.4 Das System der Belohnung	93
8.5 Die Frage der menschlichen Ressourcen	97
9. Risikokontrolle.....	101
9.1 Kreditrisiko	101
9.2 Zins- und Währungsrisiko	111
9.3 Refinanzierungsrisiko	112
10. Zusammenfassung: Die Kennzeichen für Spitzenleistungen	115
10.1 Eine offene Kultur	116
10.2 Starke gemeinsame Grundwerte	117
10.3 Gewinnergebnis als Grundwert	118
10.4 Kundenorientierte Ausrichtung	118
10.5 Bereitschaft, in neue Produkte zu investieren	119
10.6 Starke und konsistente Führung	120
10.7 Der feste Wille, die besten Leute einzustellen	120
10.8 Investitionen in Schulungen und Karriereentwicklung.....	121
10.9 Ein Management-Informationssystem auf Matrix-Basis	122

10.10 Ein tragfähiger und ausgewogener Kreditprozeß	122
11. Blick in die Zukunft: Die neuen globalen Herausforderungen.....	127
11.1 Der Zerfall der Familie	128
11.2 Bezahlung nach Leistung	127
11.3 Vermehrte Einstellung von Außenseitern	129
11.4 Höhere Bildungsstandards	130
11.5 Größere Betonung nicht-kreditbezogener Produkte	130
11.6 Im Brennpunkt: Refinanzierung	131
11.7 Effektiveres Cross Selling.....	132
11.8 Im Brennpunkt: Technologie	133
11.9 Unternehmerische Initiative und Primat des Handelns.....	134
11.10 Eine Bewährungsprobe für die Kultur	134
Verzeichnis der Banker	137
Stichwortverzeichnis.....	139