

Bernhard Schäfer (Hrsg.)

Handbuch Regionalbanken

Bernhard Schäfer (Hrsg.)

Handbuch Regionalbanken



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage Juli 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2004

Lektorat: Karin Janssen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt am Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-663-01447-8

ISBN 978-3-663-01446-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-01446-1

Vorwort

Wer sich mit der Entwicklung von europäischen Wirtschaftsregionen auseinandersetzt, wird erkennen, dass Regionalbanken, die sich als Partner zur Förderung von Innovation und Strukturwandel in ihrer Wirtschaftsregion verstehen, im europäischen Wettbewerb der Regionen unverzichtbare Keyplayer darstellen. Vor allem das Ineinandergreifen verschiedenartiger Erfahrungen, Kompetenzen und Fähigkeiten von Bank und regionalen Netzwerkpartnern bestimmt die Entwicklungsfähigkeit einer Wirtschaftsregion.

Genau hier setzt das Werk an. Es ist gelungen, Experten aus Bank, Unternehmensberatung, Politik und Wissenschaft zu gewinnen, die kompetent und leicht verständlich diese komplexen Zusammenhänge beschreiben. Das Handbuch Regionalbanken zeigt dem Leser zunächst Potenziale und Perspektiven von Sparkassen als Regionalbanken und beschreibt dann Ansätze für ein umfangreiches Fitnessprogramm. Ein Fitnessprogramm, das notwendig ist, damit Regionalbanken dauerhaft zur Unterstützung ihrer Wirtschaftsregion im Wettbewerb bestehen können.

Dieses Fitnessprogramm bedeutet zunächst einmal die Entwicklung und Ausprägung einer Leistungskultur. Regionalbanken müssen sich ihrer regionalen Verantwortung bewusst sein, aber dennoch unternehmerisch handeln. Diese Banken können Strukturwandel und Innovation nur fördern, wenn sie ökonomisch wachstumsorientiert und erfolgreich sind. Ein Fitnessprogramm bedeutet deshalb auch, dies in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, Leistung zu fordern und zu fördern, Flexibilität und Lernfähigkeit als etwas Selbstverständliches zu begreifen.

Ein Fitnessprogramm forciert darüber hinaus die Konzentration auf Kernkompetenzen. Jeder Mitarbeiter – im Markt, aber auch in den Stäben, bei der Vertriebsunterstützung und in den Abwicklungsbereichen – muss sich als Manager seiner Ressourcen verstehen, die er mit Erfolg einsetzt. Gleichzeitig müssen Regionalbanken kritisch prüfen, welche Entwicklungsschwerpunkte in ihren Regionen erfolgversprechend sind und wie sie diese unterstützend begleiten können.

Ein straffes Kostenmanagement stellt ein weiteres Handlungsfeld eines umfassenden Fitnessprozesses dar. Zweifellos werden in diesem Zusammenhang auch technische Systeme und Steuerungs- und Controlling-

instrumente weiterentwickelt werden, um noch bessere Feinjustierungen in der Geschäftspolitik, bei der Kalkulation von Produkten, der Ausgestaltung der einzelnen Kundenbeziehung und der Optimierung des Mitarbeiterereinsatzes vornehmen zu können.

Dieses Buch richtet sich an Fach- und Führungskräfte in Banken und Sparkassen, Wissenschaftler, Dozenten und Studenten der Bankbetriebs- und Finanzierungslehre als auch Unternehmens- und Finanzberater sowie Wirtschaftsjournalisten.

Die Anregung zu diesem Handbuch verdanke ich meinem Mitarbeiter Andreas Knopf. Für seine zahlreichen Hinweise sowie konzeptionelle und redaktionelle Unterstützung gilt ihm mein besonderer Dank. Den Autoren danke ich für deren tatkräftige Unterstützung und Einsatz beim Verfassen der Fachbeiträge. Erst durch sie konnte dieser umfassende Ausblick in die Rolle und zukünftigen Aufgaben von Regionalbanken gegeben werden.

Hannover im Juni 2004

Bernhard Schäfer

Verzeichnis der Autoren

Dr. Jürgen Bufka, Roland Berger Strategy Consultants, CC Financial Service, Partner, München

Michael Danisch, MCP-Management Consulting, Geschäftsführer, Hannover

Professor Dr. Wolfgang Greife, Fachhochschule Hannover, Fachbereich Maschinenbau, Hannover

Dr. Dietrich Hoppenstedt, Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Präsident, Berlin

Dr. Karsten Hoppenstedt, Mitglied des Europäischen Parlaments

Mirko Stefan Jeck, Roland Berger Strategy Consultants, CC Marketing & Sales, Partner, München

Dr. Ingo Kipker, Horváth & Partners, Principal, Düsseldorf

Andreas Knopf, Sparkasse Hannover, Referent Strategische Planung, Hannover

Professor Dr. Wigand Langemeyer, Fachhochschule Hannover, Dozent im Fachbereich Wirtschaft, Hannover

Dr. Reinhold Leichtfuß, McKinsey & Company, Direktor, Frankfurt am Main

Professor Dr. Stephan Paul, Ruhr-Universität Bochum, Inhaber des Lehrstuhls für Finanzierung und Kreditwirtschaft, Bochum

Dr. Harald Quensen, Sparkasse Hannover, Vorstandssprecher, Hannover

Herr Bernhard Schäfer, Sparkasse Hannover, Vorstandssprecher, Hannover

Professor Dr. Dr. h. c. Henner Schierenbeck, Universität Basel, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum, Inhaber des Lehrstuhls für Bankmanagement und Controlling, Basel

Professor Dr. Johannes Schwanzitz, International School of Management
Dortmund, Dozent für Asset- und Finanzmanagement, Dortmund

Georg Christopher Schweiger, Ernst & Young Corporate Finance Beratung GmbH, Partner, München

Dr. Lothar H. Simons, LHS-Consult Personal- und Managementberatung GmbH, Geschäftsführer und Gründer, Tönisvorst; zuvor HDI V.a.G., Leiter Personal- und Sozialwesen, Hannover

Dr. Patrick Tegeder, zeb/rolfes.schierenbeck.associates, Geschäftsführender Partner, Münster

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Verzeichnis der Autoren	VII
Prolog	XI
<i>Bernhard Schäfer</i>	

Teil 1:

Öffentlich-rechtliche Regionalbanken im Wettbewerb	1
1 Potenziale von Regionalbanken heute und in der Zukunft	3
<i>Reinhold Leichtfuß</i>	
2 Europäische Perspektiven und Herausforderungen öffentlich-rechtlicher Regionalbanken	21
<i>Karsten Hoppenstedt</i>	
3 Die Zukunft der Sparkassen im Verbund	51
<i>Dietrich H. Hoppenstedt</i>	
4 Strategische Optionen im gegenwärtigen Konzentrationsprozess	77
<i>Georg Christopher Schweiger</i>	
5 Anforderungen an das zukünftige Marktauftrittsprofil einer Regionalbank	93
<i>Bernhard Schäfer</i>	

Teil 2:

Strategieorientiertes Bankmanagement in Regionalbanken	119
6 Fusionen als Instrument zur Erreichung optimaler Betriebsgrößen in einer europäischen Regionssparkasse	121
<i>Henner Schierenbeck/Patrick Tegeder</i>	
7 Flexibilisierung und Effektivierung der Organisation	149
<i>Wigand Langemeyer/Michael Danisch</i>	

8	Strategisches und wertorientiertes Management in Sparkassen	195
	<i>Ingo Kipker/Andreas Knopf</i>	
9	Wertorientiertes Personalmanagement	219
	<i>Wolfgang Greife/Lothar H. Simons</i>	
10	Effektivität steigern – Regionalität bewahren – Kunden- orientierung stärken. Erfolgsfaktoren für Sparkassen als regionale Vertriebsbanken	257
	<i>Harald Quensen</i>	
11	Finanzierungsbedarf im Mittelstand – Zwang zur Neupositionierung von Sparkassen?	279
	<i>Stephan Paul</i>	
12	Erfolgsfaktoren der Kundenbindung – Ganzheitliches Customer Relationship Management und ertragsorientierte Kundensegmentierung	329
	<i>Mirko Stefan Jeck/Jürgen Bufka</i>	
13	Multi Channel Bankbetrieb: veränderte Anforderung an IT-Infrastruktur und Konzepte	355
	<i>Johannes Schwanitz</i>	
	Epilog: Quo vadis?	385
	<i>Bernhard Schäfer</i>	
	Stichwortverzeichnis	389
	Die Autoren	393

Prolog

Bernhard Schäfer

Die deutsche Kreditwirtschaft befindet sich in einer kritischen Phase des strukturellen Wandels. Sinkende Markteintrittsbarrieren, steigender Konkurrenzdruck, Liberalisierung und Internationalisierung sind ernst zu nehmende Zeichen. Einher geht dies mit einer rasanten Veränderung der Bedürfnisse und Erwartungen vieler Kunden aufgrund neuer Technologien. Und dies zu einem Zeitpunkt, in dem Milliardenwerte aus Erbschaften transferiert und neue Alterssicherungssysteme aufgebaut werden. Bei der immer noch wichtigsten Ertragsstütze, dem Zinsgeschäft, wird ein Rekordtief verzeichnet, und eine Kompensation durch Erträge aus dem Wertpapiergeschäft ist angesichts der Börsenentwicklung derzeit ein Wunschtraum. Dieser tief greifende und notwendige strukturelle Wandel in der Kreditwirtschaft wird darüber hinaus durch den konjunkturverursachten Wertberichtigungsbedarf im Kredit- und Beteiligungsportfolio sowie den Kosten eines viel zu großen Verwaltungsapparates vieler Institute erheblich verschärft. Folgen dieser Entwicklungen sind Krisen größerer und kleinerer Häuser sowie Entlassungen von über 50.000 Mitarbeitern. Diese Headlines sind für die Banken meist alles andere als erfreulich. Von Kostenproblemen ist dort die Rede, von Kreditausfällen und hohem Wertberichtigungsbedarf. Überdies werden einigen Instituten Strategie- und Managementfehler vorgehalten. Manche Beobachter reden gar von einer Strukturkrise des deutschen Bankgewebes insgesamt.

Das wiederum hat einige Branchenvertreter auf den Plan gerufen. So nehmen einzelne private Banken die prekäre Lage zum Anlass, den Gruppenwettbewerb im deutschen Bankensystem in Frage zu stellen und radikale Änderungen zu fordern, die auch sektorübergreifende Konsolidierungen zwischen privaten, genossenschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Instituten nicht ausschließen. Eine Reihe von Problemen, mit denen sich die Banken derzeit konfrontiert sehen, ist allerdings selbst verschuldet. In der Boomphase der neunziger Jahre dehnten manche In-

stitute ihren Aktionsradius mit kostspieligen Expansionsstrategien auf andere Länder und neue Geschäftsfelder aus, um einige Jahre später festzustellen, dass die erhofften Zusatzerträge nicht ausreichen, um die gleichzeitig anfallenden Mehrkosten dauerhaft zu schultern. Ambitionierte Vorhaben wie der Aufbau ganzer Investment-Banking-Abteilungen haben beispielhaft gezeigt, dass hier schwer einschätzbare Risiken zu unverhältnismäßig hohen Preisen eingekauft wurden. Auf der anderen Seite waren es häufig die gleichen Institute, die vermeintlich renditeschwache Sparten, wie das Geschäft mit Privat- und mittelständischen Firmenkunden, aufgaben oder ausgliederten. Manche Bank hat dies inzwischen bereut und versucht nun nicht ohne Mühen, verlorenes Terrain zurückzugewinnen. Sowohl die Fokussierung auf das Investment Banking als auch die Vernachlässigung traditioneller Geschäftsfelder haben die Abhängigkeit der Banken von den Kapitalmärkten verstärkt, dabei aber die Finanzkraft vieler Institute geschwächt.

Keine Frage: Die Zeiten sind nicht einfach für die Finanzbranche in Deutschland. Doch die Schwierigkeiten sind nicht grundsätzlicher Natur. Sie betreffen meist Einzelfälle und resultieren eher aus strategischen Unternehmensentscheidungen der Vergangenheit, die sich im Nachhinein als falsch herausgestellt haben. Im Kern jedoch ist das deutsche Bankensystem solide. Die Stärke des Finanzplatzes Deutschland liegt in seiner Vielfalt, im Nebeneinander verschiedener Rechtsformen und unterschiedlicher geschäftspolitischer Zielsetzungen der Anbieter. Die Vielzahl der Akteure spricht für einen funktionierenden Wettbewerb. Dieser Wettbewerb ist vor allem im Interesse der Kunden, denn er sorgt für marktgerechte Konditionen und gewährleistet ein flächendeckendes Angebot von Bankdienstleistungen. Ein besonderer Stabilitätsfaktor ist dabei die Dezentralität, ein in Deutschland historisch gewachsenes Strukturmerkmal. Präsenz in der Fläche, Kundennähe und unternehmerische Entscheidungskompetenz vor Ort sind Faktoren, die aus Sicht der Nachfrager ein Mehr an Nutzen bieten. Dies erklärt auch die hohen Marktanteile dezentral aufgestellter Finanzgruppen wie Genossenschaftsbanken und Sparkassen.

Und gerade die Dezentralität erweist sich immer mehr zum entscheidenden Standortfaktor im europäischen Wettbewerb der Regionen. Denn die Europäische Union steht zu Beginn des neuen Jahrtausends vor grundlegenden Weichenstellungen. Es ist offensichtlich, dass der Nationalstaat

im Zeitalter der Globalisierung für viele Aufgaben zu klein geworden ist. Sicher ist aber auch, dass gleichzeitig das Regionale und Lokale zunehmend an Bedeutung gewinnt. Denn räumliche Bindungen und Strukturen stiften Identität und Selbstbewusstsein, bewahren und fördern die Vielfalt der Kulturen, geben den Menschen Halt und damit die Basis, um im Wettbewerb auf Dauer bestehen zu können.

Regionalbanken leisten aufgrund ihrer regionalen Verankerung einen wichtigen Beitrag zu einer ausgewogenen Entwicklung der Regionen, der Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen sowie wichtiger gesellschaftlicher Bereiche zur Erhöhung der Lebensqualität der Bürger. Voraussetzung für eine kraftvolle und nachhaltige Förderung einer europäischen Region durch ihre Regionalbank sind Antworten auf die heutigen und zukünftigen Herausforderungen in der Finanzdienstleistungsbranche. Über einen Mangel an diesen Herausforderungen können sich Banken und Sparkassen in Deutschland nicht beklagen.

Gerade aus diesen Veränderungsprozessen werden diejenigen Institute gestärkt hervorgehen, die inmitten struktureller Umbrüche Chancen erkennen und diese konsequent in Erträge umsetzen. Dafür ist es entscheidend, klare Strategien zu formulieren und in Kerngeschäftsfeldern eine Strategieführerschaft anzustreben.

Das primäre Ziel dieses Buches ist, eine nachhaltige, unternehmerische Vision einer Regionalbank in den Zeiten des tiefgreifend tief greifenden Wandels im Rahmen einer Diskussion mit Kompetenzträgern aus dem Finanzdienstleistungssektor beziehungsweise finanzdienstleistungssektornahen Bereichen zu erarbeiten. Aus dieser unternehmerischen Vision werden die wesentlichen Handlungsfelder abgeleitet und deren mögliche Umsetzung in einer Regionalbank der Sparkassen-Finanzgruppe dargestellt. Die Entwicklung einer unternehmerischen Vision basiert auf einer strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung, die eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Ableitung der zukünftig besonders wettbewerbs- und erfolgsrelevanten Handlungsfeldern schafft. Dabei sollen vor allem die Fragen diskutiert werden, in welche Produktbeziehungsweise Dienstleistungsbereiche verstärkt investiert und auf welchen Märkten – welchen Kunden – die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen über welche Vertriebskanäle unter Berücksichtigung der Spezifika von Regionalbanken angeboten werden sollen.

Die im ersten Teil des Buches dargestellte Umfeldanalyse bildet hierfür die erforderliche Grundlage. Dabei werden zunächst die gegenwärtigen und zukünftigen Potenziale von Regionalbanken sowie deren europäische Perspektiven und Herausforderungen beleuchtet. Anschließend wird die Bedeutung von Kooperationsstrukturen am Beispiel der Deutschen Sparkassenorganisation herausgearbeitet, welche die Bewältigung der identifizierten Herausforderungen unterstützen und damit einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg von dezentral ausgerichteten Regionalbanken leisten. Weiterhin wird die Positionierung öffentlich-rechtlicher Institute im rechtlichen Kontext diskutiert und strategische Optionen im gegenwärtigen Konzentrationsprozess geschildert. Als Konsequenz aus den vorangegangenen Analysen der gegenwärtigen und zukünftigen Rahmenbedingungen wird eine langfristige und nachhaltig ausgerichtete unternehmerische Vision formuliert. Daraus werden Handlungsfelder abgeleitet, um den Anforderungen an ein erfolgreiches Marktauftrittsprofil von Regionalbanken gerecht werden zu können.

Die dargestellten, externen Herausforderungen deuten darauf hin, dass sich zukünftig erfolgreiche Regionalbanken organisatorisch, prozessual und potenzialorientiert im Rahmen eines umfassenden Modernisierungsprozesses neu positionieren und ihre Betriebsgröße durch die Ausrichtung auf eine Wirtschaftsregion optimieren müssen. Nur so können frühzeitig Chancen genutzt und Risiken minimiert werden. Ein Modernisierungsprozess umfasst eine wertorientierte und kundenfokussierte Neuausrichtung der Organisationsstrukturen, der strategischen Unternehmensführung- und Steuerung, des Personal- und Kundenbeziehungsmanagements sowie einen Multikanalansatz.

In einem Epilog wird die Umsetzung der Handlungsfelder kritisch gewürdigt, die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und darauf aufbauend das Bild einer Regionalbank der Zukunft aufgezeigt.