Finanzdienstleistungen im Umbruch – Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken

Kristin Butzer-Strothmann und Anja Marzuillo

unter Mitwirkung von Friedel Ahlers, Nicholas-Maximilian Andreas, Burkhard Balz, Friederike Bornemann, Mark Broere, Jonathan Disselhoff, Alexander Fehler, Florian Frank, Mike Galicija, Norbert Gülke, Arthur Lechtchyner, Werner Ollechowitz, Tobias Thomas, Klaus-Peter Wennemann

Inhalt

Vorwort der Herausgeber 1

Vertrauen als Erfolgsfaktor – eng vernetzt mehr bewegen 3

1 Wettbewerbsvorteile durch Vertrauen und Vernetzung 3

2 Vertrauensaufbau durch Abbau der asymmetrischen Informationsverteilung 4

3 Emotional Marketing als wesentlicher Baustein im Vertrauensmanagement 6

3.1 Grundkonturen des Emotionalen Marketing 6

3.2 Beispiele des Emotionalen Marketing im Finanzdienstleistungsbereich 7

4 Institutionenübergreifende Netzwerkplattformen als Möglichkeit zur Ideenentwicklung von vertrauensfördernden Maßnahmen 8

4.1 Diversity in Netzwerken als Erfolgsfaktor 8

4.2 Mögliche Ergebnisformen einer Netzwerkplattform – Zwei Beispiele 10

5 Fazit: Eng vernetzt mehr erreichen 12

Aus der Finanzmarktkrise in die Führungskrise? Ansätze zur Re-Definition von Leadership in Banken 17

1 Einleitung 17

2 Herausforderungen 17

2.1 „Der bisherige Deal stimmt nicht mehr" 18

2.2 „Beständigkeit des Wandels" 19

2.3 „Imagekrise nach außen, Vertrauenskrise nach innen" 20

3 Ansätze aus der Führungsforschung 21

3.1 Transformationale Führung 21

3.2 Authentische Führung 22

4 Re-definition von Leadership in Banken und Finanzdienstleistern 23

4.1 Führung, wenn „Der Deal nicht mehr stimmt" 23

4.2 Führung in der „Beständigkeit des Wandels" 25

4.3 Führung in der „Image- und Vertrauenskrise" 26

5 Praktische Umsetzung des neuen Führungsverständnis 27

6 Wie kann der Führungskrise entronnen werden? – ein Fazit 28

Ressource Mitarbeiter als Wertschöpfungsfaktor in Kreditinstituten: eine personalinvestitionsbezogene Perspektive 31

1 Einführung: Personal als Kosten- und Wertschöpfungsfaktor 31

1.1 *Ökonomische Legitimation von Personalinvestitionen als Kernfrage* 31

1.2 Personal als Erfolgsfaktor: Beratungsaffinität von Finanzdienstleistungen 31

2 Referenzkonzepte auf Unternehmungsführungsebene: Ressourcen- und Wertorientierung sowie Implikationen für das Personalcontrolling 32

3 Legitimation von Personalinvestitionen mit besonderem Fokus Kreditinstitute 33

3.1 Grundlinien der Humankapital - und Personalvermögensrechnung 33

3.2 Investitionen in das Personalvermögen zum Kompetenzauf- und -ausbau in Kreditinstituten 34

3.3 Begründung von Bindungsentscheidungen: Transparenz durch ein Personalinvestitionskonto 35

4 Würdigung einer personalinvestitionsbezogenen Perspektive im Rahmen personalwirtschaftlicher Überlegungen in Kreditinstituten 36

4.1 Nutzenpotential: Mehr ökonomische Transparenz bei Personalentscheidungen 36

4.2 Problembereiche und Limitationen 37

5 Fazit und Ausblick: Zukunftsrelevanz der Personalinvestitions-Analyse 38

Nutzen der Personaldiagnostik zur wertschöpfungszentrierten Steuerung der Ressource Mitarbeiter am Beispiel von Finanzdienstleistungsunternehmen 41

1 „Banking is people business": Personeller Ressourcenfokus in Finanzdienstleistungsunternehmen 41

2 Deduktive Themenherleitung: Wertschöpfungsorientierte Ressourcenorientierung in Finanzdienstleistungsunternehmen 42

2.1 Rahmenkonzept: Ressourcenorientierte Unternehmensführung und *ressourcenorientiertes Human Resource Management* 42

2.2 Ressourcen- und wissenszentrierte Personalentscheidungen in Finanzdienstleistungsunternehmen 43

3 Personaldiagnostik zur Auswahl- und Einsatzoptimierung personeller Ressourcen in Finanzdienstleistungsunternehmen 43

3.1 Ziele und Prozess der Personaldiagnostik 43

3.2 Beitrag der Personaldiagnostik zur gezielten Ressourcennutzung 44

3.3 Maßnahmen zur Personaldiagnostik in Finanzdienstleistungsunternehmen 45

3.4 Problembereiche und Limitationen 48
4 Zukunftsrelevanz der Personaldiagnostik im Finanzdienstleistungssektor 48

Neue Personalplanungsmethoden zur quantitativen und qualitativen Ressourcensicherung in Finanzinstituten 53

1 Neue Herausforderungen bei der Ressourcensicherung von Finanzinstituten 53
2 Sinn und Zweck einer strategischen Personalplanung 54
3 Methode der strategischen Personalplanung 55
4 Entwicklung einer strategischen Personalplanung 57
4.1 Definition und Zuordnung von Jobfamilien 57
4.2 Formulierung von strategischen Leitfragen 57
4.3 Bestimmung der Grundstruktur des Modells 59
5 Analysen und Nutzen der neuen Erkenntnisse 60
6 Zusammenfassung und Ausblick 61

Vergütungsmanagement in Banken – quo vadis? Gibt es Wege aus dem Paragrafendschungel? 65

1 Vergütungsmanagement bei Finanzdienstleistungsunternehmen vor der Finanzmarktkrise 65
2 Die Finanzmarktkrise – De-Regulierung und Krise gehen Hand in Hand 66
3 Die Re-Regulierung – Neue Vergütungsregeln in der EU führen zum Paragrafendschungel 69
3.1 Umsetzung im Institutsbereich 70
3.2 Umsetzung im Asset Management 71
3.3 Umsetzung für Wertpapierdienstleistungsunternehmen 72
4 Kosten der Regulatorik 73
5 Vergütungsmanagement im Rahmen des neuen Deals 75
5.1 Wege aus dem Paragraphendschungel? Keine eindimensionalen Lösungen 75
5.2 Gesamtvergütungsansatz im Rahmen des Deals als Leitbild für die Zukunft 76
5.3 Ausdifferenzierung des Deals im Spannungsfeld zwischen Komplexität und Flexibilität 78
5.4 Beispielhafte Ausgestaltung eines neuen Vergütungssystems 80
6 Quo Vadis Vergütungsmanagement? – Ein Fazit 82

Die Ausrichtung der Kreditinstitute auf die Zukunftsanforderungen des Kundenmarktes, speziell der Anforderungen Jugendlicher an kreditwirtschaftliche Leistungen 85
1 Einführung: „Get closer to your customers" 85
2 Einflussfaktoren aus dem Marktumfeld auf die Geschäftspolitik der Banken 85
2.1 Kundenorientierung als strategisches Ziel 85
2.2 Auswirkung technologischer Entwicklungen auf die Kundenbindung 87
2.3 Die Finanzkrise als Auslöser einer Vertrauenskrise 88
3 Die Generation Y und Z im Fokus der Banken 89
3.1 Lebensumfeld der Jugendlichen 89
3.2 Das Konsumverhalten der Jugendlichen 90
3.3 Ausrichtung von Finanzdienstleistungsprodukten 91
4 Auswertung der empirischen Studie 92
4.1 Aufbau der empirischen Studie 92
4.2 Die quantitative Befragung 92
4.3 Die qualitative Befragung 97
5 Ausblick 97
Ist Expected Shortfall das bessere Risikomaß zur Erfassung von Marktpreisrisiken? Eine Bestandsaufnahme 101
1. Einleitung 101
2 Anforderungen an Risikomaßzahlen 102
2.1 Risiko und Risikomessung 102
2.2 Wünschenswerte Eigenschaften von Risikomaßzahlen 102
2.3 Praktische Aspekte der Ermittlung und Kalibrierung 103
3 Value at Risk 105
3.1 Berechnung 105
3.2 Wesentliche Eigenschaften 106
4 Expected Shortfall 108
4.1 Berechnung 108
4.2 Wesentliche Eigenschaften 109
5 Vergleichende Bewertung 111
6 Fazit 113

Regulierungswahn oder Ende des Finanzmarktchaos? 117
1 Einleitung 117
2 Ziele der Regulierung 118
3 Die Umsetzung des Anlegerschutzes 119
4 Nutzen der Regulierung für die Volkswirtschaft 120
5 Effizienz, Koordination und Transparenz der Regulierung 122
6 Equal-Level-Playing-Field 123
7 Fazit 124

Europäische Finanzmarktregulierung – Wie lässt sich das richtige Maß an Regulierung finden? 127
1 Einleitung 127
2 Ursachen der Regulierungsmaßnahmen im Finanzsektor 127
4 Auswirkungen übermäßiger Regulierung – Auswirkungsstudie 131
5 Fazit 134

Eng vernetzt mehr bewegen Krisen als Chance betrachten und sich als Bank neu positionieren – Leibniz-Dialog der Leibniz-Fachhochschule und NORD/LB am 20.02.2015 137
1 Idee und Zielsetzung des Leibniz- Dialoges 137
2 „Vom Behandelt werden zum Handeln. Die Krise als Chance zur Neugestaltung begreifen" 138
2.1 Einführung und Überblick zu dem Workshop 138
2.2 Zentrale Merkmale der Krise im Bankenimage 138
2.3 Lösungsansätze zur Überwindung der Image- Krise 139
3 „Jetzt erst recht!" – Teammotivation und Führung angesichts der Regulierungswelle 140
3.1 Einführung in das Workshop-Thema 140
3.2 Schwerpunkte bei der Regulierung von Banken 140
3.3 Ansätze zur Team- bzw. Mitarbeitermotivation und Führung 141
4 Aktuelle Entwicklungen in der nationalen und europäischen Bankenregulierung – Herausforderungen für Geschäftsmodelle und Management 142
4.1 Überblick und Zielsetzung des Workshops 142
4.2 Probleme im Zusammenhang mit der Bandenregulierung 142

4.3 Chancen der Bankenregulierung 143
5 Wege aus der Vertrauenskrise – HR-Beiträge zur Förderung nachhaltiger Kundenbeziehungen 144
5.1 Schwerpunkt und Zielsetzung des Workshops 144
5.2 Herausforderungen bei der Vertrauensbildung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen 144
5.3 Handlungspotentiale des HR- Managements zur Mitarbeitermotivation ... 145
6 Ausblick 147
Impressionen Leibniz-Dialog 2015 149
Autorinnen und Autoren 158