

Inhaltsverzeichnis

Teil I Szenarien für erfolgreiche Anbieter 2030

1	Was Finanzdienstleister und Tankstellen verbindet	3
2	Erfolgreiche und andere regionale Banken	7
2.1	Strategische Basisoption einer Regionalbank: Behauptung oder Selbstabwicklung	7
2.2	Erfolgsweg der Kundenbeziehungsbank 2030	8
2.3	Traditionsbank 2020 zwischen Abbröckeln und Ausscheiden	9
2.4	Unterschiedliche Fusionsszenarien	10
3	Bank- und Kundenloyalität im Wandel	13
3.1	Banker und Finanzberater – neue Buhmänner der Nation?	13
3.2	Sechs Fälle für empfundene Kundenloyalitätsbrüche durch Banken	15
3.3	Kundenbeziehungsbanking in der Krise – oder doch nicht?	17
3.4	Zerbröseln Kunden regionaler Banken wie Wähler der Volksparteien?	17
3.5	Anspruch: Kunde der moralisch besten Bank zu sein	19
3.6	Was Bankkunden wirklich wünschen	20
3.7	So können Banken die Loyalität ihrer Kunden erhalten	21
	Literatur	22
4	Exkurs: Die Erfolgsgeschichte von PING AN	25
	Literatur	28

Teil II Digitalisierung und Schlüsselfaktoren der Umweltentwicklung

5	Digitalisierung: Weg zum Next-Generation-Banking	31
5.1	Digitalisierungssunamiwelle: Trends und Herausforderungen	31

5.2	Next Generation Banking	32
5.3	Auswirkungen auf Wettbewerb und Marktstrukturen	36
5.4	Auswirkungen auf Zielgruppenstrukturen	38
5.5	Geschäftsmodelle und Innovationsmanagement im Digitalzeitalter	39
5.6	Auswirkungen auf Vertrieb und Kanalmanagement *	41
	Literatur	42
6	Zukunft antizipieren, bevor sie offensichtlich erkennbar wird	43
6.1	Weiche Signale erkennen und bewerten	43
6.2	Relevantes externes Szenarienumfeld	46
7	Sechs-Schlüsselfaktoren-Umweltszenario	49
	Literatur	50
8	SF 1: Finanzmarktszenario – Niedrige Zinsen bis 2030 und ...?	51
8.1	Ausprägungen der Finanzmarktkrise	51
8.2	Volkswirtschaftliche Auswirkungen	54
8.3	Betriebswirtschaftliche Auswirkungen	55
8.4	Zunehmender struktureller Fusionsdruck	56
	Literatur	57
9	SF 2: Globale und sektorale Wirtschaftsentwicklungen	59
9.1	Übersicht über den Schlüsselfaktor Wirtschaftsentwicklung	59
9.2	Globalisierung und ihre Folgen	59
9.3	Globale Wirtschaftsentwicklungen mit Schnittstelle Deutschland	61
9.4	Schnittstelle sektoral und regional Deutschland	63
9.5	Weltweite Auswirkungen der Coronapandemie	65
	Literatur	67
10	SF 3: Entwicklungen im Technologieszenario	69
10.1	Übersicht über Technologiespielfelder	69
10.2	Schwerpunkte des Technologieszenarios	70
10.3	Weiterer Weg der Digitalisierung	73
10.4	Künstliche Intelligenz und ihre Relevanz für Finanzdienstleister	74
	Literatur	77
11	SF 4: Entwicklungen im rechtlichen Szenario	79
11.1	Übersicht über einen dreidimensionalen rechtlichen Mix	79
11.2	Market in Financial Instruments Directive – MiFID	82
11.3	EU-Versicherungsvertriebsrichtlinie	84
	Literatur	85

12 SF 5: Nachfrageszenario	87
12.1 Ziele, Übersicht und Highlights zum SF Nachfrageszenario	87
12.2 Soziodemografische Einflussfaktoren	88
12.3 Wirtschafts- und gesellschaftsrelevante Einflussfaktoren	89
12.4 Entscheidungsrahmen für die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen	91
13 SF 6: Wettbewerbsszenario	93
13.1 Genereller Überblick	93
13.2 Gruppenwettbewerb im Bankgewerbe: Thema von gestern?	94
13.3 Finanzdienstleistungsplayer als Wettbewerber der Regionalbanken	96
13.4 Übersicht über aktuelle Anbieter im FinTech-Bereich	98
13.5 Assekuranz: Interner Wettbewerb und externe Verbundbeziehungen	100
13.6 Banken/Versicherungen: Kooperationspartner und/oder Konkurrenten?	105
13.7 Bausparkassen als Kooperationspartner von Banken und Versicherungen	106
13.8 Wettbewerbsszenario mit weiteren Finanzdienstleistern	108
13.9 Global Player: Bedrohungspotenzial für Regional Player	109
13.10 Zusammenführung der Aspekte des Wettbewerbsszenarios	111
Literatur	112
14 Status-quo-Entwicklung des Digitalisierungsszenarios	113
14.1 Beurteilungskriterien für die Zukunftsentwicklung 2030	113
14.2 Retail-Modellbank 2030 in digitaler Sicht	116
14.3 Spezialisierte Wholesale-Bank in digitaler Sicht	117
14.4 Fazit: Veränderungsdruck bietet neue Marktchancen	118
Weiterführende Literatur	118

Teil III Stärken und Schwächen in der Chancennutzung

15 Regionalbanken haben viele junge Kunden verloren	121
Literatur	123

16	Viele Regionalbanken kennen ihre Kunden zu wenig	125
	Literatur	130
17	Regionalbanken und Finanzdienstleister haben Altersvorsorge nicht gepackt	131
	Literatur	132
18	Neben Stärken auch Hemmfaktoren im Unternehmenskundengeschäft	133
18.1	Einäugige Segmentierungen nach Kreditvolumen und Umsatz	133
18.2	Regionalbanken decken das Unternehmenskundengeschäft nur teilweise ab	137
18.3	Große Defizite im Consulting-Banking: Unternehmenskundenberatungsleistungen	139
18.4	Vorsorge- und Absicherungsberatung für Selbstständige	141
18.5	Auswirkungen auf die Profitabilität	142
	Literatur	143
19	Regionalbanken verlieren Kunden mit bedarfsfernen Beratungszeiten	145
19.1	Alte Spielregel: Öffnungszeiten, am Kunden vorbei	145
19.2	Summe der Schwachstellen führt zum Ausmergeln der Bankverbindung	147
 Teil IV Acht Herausforderungen für das Zukunftsmanagement		
20	Basis: Strategisches Ertragsdreieck neu justieren	151
	Literatur	154
21	HF 1: Zinsbeitrag unter Inflationsniveau managen	155
	Literatur	161
22	HF 2: Nachhaltige Provisionsüberschüsse erzielen	163
	Literatur	164
23	HF 3: Betriebskosten mit dem Januskopf steuern	165
24	HF 4: Erfüllung von Basel-III-Anforderungen	167
	Literatur	169
25	HF 5: Auf die Geldrevolution eine Antwort finden	171
	Literatur	172
26	HF 6: Vorsorge- und Absicherungs-ICE erreichen	173
26.1	Von Wertpapier-Exklusivität zu Vorsorge- und Absicherungskompetenz	173
26.2	Ankerprodukt Vorsorge- und Absicherungskompetenz umsetzen	177

27	HF 7: Sich von alten Spielregeln lösen und neue entwickeln	179
27.1	Warum alte Spielregeln nicht mehr reichen	179
27.2	Warum ein Paradigmenwechsel unausweichlich ist	180
27.3	Tragpfeiler der neuen Spielregeln	182
27.4	Eckpunkte des notwendigen Paradigmenwechsels	184
27.5	Alte/neue Optionen mit alten/neuen Spielregeln	185
28	HF 8: Neue Spielregeln im Kundengeschäft umsetzen	189
28.1	Spielregel 1: Bedarfsgerechte Strategien auf Potenzialfelder fokussieren	189
28.2	Spielregel 2: 7-P-Marketingansatz pro Portfoliofeld umsetzen	192
28.3	Spielregel 3: Kunden wählen ihre Beraterinnen und Berater aus	195
28.4	Zusammenfassung: Potenzialfelder-Fähigkeiten-Matrix	196
	Literatur	198
 Teil V Zwölf Potenzialfelder für Banken und andere Finanzdienstleister		
29	Potenzialfeld 1: „Zahlmeister im Geschäftsgebiet“ werden	201
29.1	Strategieansatz für das Portfoliofeld „Zahlmeister im Geschäftsgebiet“	201
29.2	Notwendige Fähigkeiten der Regionalbank zur Potenzialausschöpfung „Zahlmeister“	203
30	Potenzialfeld 2: Vorsorge und Absicherung von Privatkunden	205
30.1	Demonstration der Jungen für eine auskömmliche Altersvorsorge?	205
30.2	So sieht der kundengerechte Beratungsansatz aus	207
30.3	Kundenbedarfsgerechtes Vorsorge- und Absicherungsberatungstableau	208
30.4	Vermögensaufbau in der dritten Schicht	211
30.5	Ausblick: Politisches Szenario und Fragen an Altersvorsorgesparrer	212
30.6	Soll-Fähigkeiten der Regionalbank zur Potenzialausschöpfung Vorsorge	214
	Literatur	215
31	Potenzialfeld 3: Potenzialausschöpfung Unternehmenskunden	217
31.1	Ganzheitliches Leistungsanforderungsprofil von Unternehmenskunden	217
31.2	Leistungsanforderungsprofil von Unternehmenskunden bei Betriebsfinanzen	220
31.3	Leistungsanforderungsprofil von Unternehmenskunden in Absicherung und Vorsorge	222

31.4	Soll-Fähigkeiten der Regionalbanken zur Potenzialausschöpfung von Unternehmenskunden	223
	Literatur	224
32	Potenzialfeld 4: Rund um die Immobilie „RudI“	225
32.1	Potenzial-, Bedarfs-, Potenzialausschöpfungsszenarien	225
32.2	Bedenkenswerte Aspekte in der Erwerbsphase	226
32.3	Bedenkenswerte Aspekte in der Nutzungsphase	228
32.4	Notwendige Fähigkeiten der Regionalbank zur Potenzialausschöpfung „RudI“	229
	Literatur	231
33	Potenzialfeld 5: „Wohnen und Leben“	233
33.1	An der Mietersituation hängt das Leben	233
33.2	Weitere Charakteristika dieses Optionsfelds	234
33.3	Soll-Fähigkeiten der Regionalbank zur Potenzialausschöpfung „Wohnen und Leben“	235
	Literatur	237
34	Potenzialfeld 6: Frauenbanking	239
34.1	Neben bisher dominierendem Männerbanking auch Frauenbanking!	239
34.2	Drei Erfolgsgeschichten zum Frauenbanking	241
34.3	Aspekte bedarfsgerechter Finanzdienstleistungsberatung für Frauen	242
34.4	Fähigkeiten der Regionalbanken zur Potenzialausschöpfung im Frauenbanking	244
	Literatur	245
35	Potenzialfeld 7: Start-up-Banking	247
35.1	Gründerszenario in Deutschland	247
35.2	Szenen aus der Gründerberatung	249
35.3	Gründertypen: Vom Schüler- bis zum Silberlockengründer	251
35.4	Primäre Soll-Fähigkeit: Geschäftsplan in zwölf Bausteinen	253
35.5	Weitere Soll-Fähigkeiten für erfolgreiche Gründer	257
35.6	Zur Finanzierung von Start-ups	258
35.7	Soll-Fähigkeiten der Regionalbanken zur Potenzialausschöpfung „Start-up-Banking“	260
	Literatur	261
36	Potenzialfeld 8: Individuelle Gesundheitsprävention	263
36.1	Philosophie des Optionsfelds „Gesundheitliche Prävention“	263
36.2	Wie Regionalbanken Kunden über Gesundbleiben digital informieren können	265

36.3	Ganzheitliche Gesundheitsbildung als Informationsangebot	266
36.4	Gesundheitsscorecard: Schlüssel zur ganzheitlichen Gesundheit	268
36.5	Soll-Fähigkeiten der Regionalbank zur Potenzialausschöpfung „Gesundheitsprävention“	269
	Literatur	270
37	Potenzialfeld 9: Betriebliches Gesundheitsmanagement	271
37.1	Umfeld von Betrieblichem Gesundheitsmanagement und was eine Bank mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement leisten kann	271
37.2	Betriebliche Gesundheit durch Prävention	273
37.3	Zwölf Bausteine für eine erfolgreiche Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	274
37.4	Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für Betriebe und Mitarbeiter	275
37.5	Soll-Fähigkeiten der Regionalbank zur Potenzialausschöpfung „Betriebliches Gesundheitsmanagment“	276
	Literatur	277
38	Potenzialfeld 10: Jugendpartnerschaft	279
38.1	Jugendlicher Lebenszyklus aus Banksicht	279
38.2	Gesprächsthemen für junge Menschen	280
38.3	Soll-Fähigkeiten zur Potenzialausschöpfung „Jugendpartnerschaft“	282
	Literatur	282
39	Potenzialfeld 11: Dienstleistungspartnerschaft	283
39.1	Warum Regionalbanken Dienstleistungspartnerschaft brauchen	283
39.2	Unterstützung von Kunden bei der Optimierung des Versicherungsschutzes	284
39.3	Unterstützung von Kunden in anderen Lebensbereichen	285
39.4	Notwendige Fähigkeiten der Regionalbank für Dienstleistungspartnerschaft	287
	Literatur	288
40	Potenzialfeld 12: Bürgerpartnerschaft	289
40.1	Bürgerpartnerschaftsbedarf	289
40.2	Bürgerpartnerschaftszielfelder für alle Lebensalterphasen	291
40.3	Bürgerpartnerschaftszielfelder primär für „Best Ager“	293
40.4	Notwendige Fähigkeiten der Regionalbank für Bürgerpartnerschaft	294
	Literatur	294

Teil VI Vertriebsstrukturen der Kundenbeziehungsbank 2030 und der Traditionsbank 2020

41 Große-Emma-Shop als Kern des Privatkundenvertriebs der Kundenbeziehungsbank 2030	297
41.1 Strukturen, Märkte und Rahmendaten des Große-Emma-Shops	297
41.2 Modell eines Muster-Große-Emma-Shops	300
41.3 Potenzialausschöpfung durch „Große Emma“	302
41.4 Generation-Y-konformer Vertriebswegemix	304
41.5 Soll-Fähigkeiten zur Potenzialausschöpfung eines Große-Emma-Shops	305
Literatur	306
42 Privatkundenvertrieb der Traditionsbank 2020	307
42.1 Basis: Strategische Bewertung von Teilmärkten	307
42.2 Potenzialausschöpfung der Zielgruppe Auspendler	309
42.3 Fähigkeiten zur Potenzialausschöpfung von Auspendlern	311
42.4 Ausschöpfung der Zielgruppe Strömungskunden	312
42.5 Schlüsselfaktoren zu regionalen Standort- und Teilmaktpotenzialen	313
Literatur	315
43 Produkt- und Consultingangebot für Unternehmenskunden- und Regionalbankmanagement	317
43.1 Bankproduktangebote für Unternehmenskunden	317
43.2 Säulen des Consulting-Angebots für Unternehmenskunden	317
43.3 Inhouse-Consulting-Angebot für das Bankmanagement	318
43.4 Soll-Kompetenzen der Regionalbank für den Consulting-Bereich	319
 Teil VII Personalentwicklung unter Lean-Management-Aspekten	
44 Künstliche Intelligenz im Rahmen von Lean Management	323
Literatur	324
45 Hierarchien im Turnaround-Wandel	325
Literatur	327
46 Gedanken zur Führungskraft 2030 plus	329
46.1 Führungskräfte mit Zukunftsvision: Geile Typen mit Hang zum Narzissmus	329
46.2 Zum Stellenwert des Coachings	330
46.3 Nutzung sozialer Netzwerke	330
46.4 Leader lösen Manager ab	331
Literatur	332

47 Mitarbeiterführung bei digitalen Finanzdienstleistern	333
47.1 Generationen Y und Z und Unternehmensentwicklung	333
47.2 Führung in der digitaler werdenden Wirtschaft	337
47.3 Mehr Frauen ins Bankmanagement!	340
47.4 Führungsaspekte unter Homeoffice-Rahmenbedingungen	341
Literatur	343
48 A-Competence-Profile-basiertes strategisches Qualifikationsmanagement	345
48.1 Ausgangsproblem	345
48.2 A-Competence-Profile-Fähigkeiten, -Anforderungen, -Rollen, -Zuordner	345
48.3 ACP-Anwendungsbeispiel Bank	349
48.4 A-Competence-Profile-Anwendungsbeispiele aus anderen Wirtschaftsbereichen	351
Literatur	351
49 Grundlagen neuer Berufsbilder	353
Literatur	356

Teil VIII Stärkenaufbau durch Strategieentwicklung

50 Strategische Unternehmensplanung in zehn Bausteinen	359
50.1 Strategischer Entwicklungstrichter	359
50.2 Bausteine 1 bis 3: „Da stehen wir!“	359
50.3 Bausteine 4 bis 7: „Da wollen wir strategisch hin!“	361
50.4 Bausteine 8 bis 10: „So wollen wir unsere Strategie umsetzen“	362
Literatur	364
51 Strategische MaRisk-Kompatibilität „en passant“	365
Literatur	367

Teil XI Erarbeiten der strategischen Ausgangssituation

52 Baustein 1: Welche Chancen und Risiken hat die Bank?	371
53 Baustein 2: Bewertung der Fähigkeiten der Bank	381
53.1 Soll-Fähigkeiten zur Potenzialausschöpfung	381
53.2 Fähigkeiten des Gesamtunternehmens	382
53.3 Hemmfaktoren für die Fähigkeitenentfaltung	387
Literatur	389
54 Baustein 3: Abgleich von Potenzialen und Fähigkeiten	391
Literatur	394

Teil X Identifikation der Strategieentwicklungschancen

55 Baustein 4: Status-quo-Prognose	397
56 Baustein 5: Strategisches Anspruchsniveau der Bank	401
Literatur	403
57 Baustein 6: Wenn sich strategische Lücken zeigen ...	405
58 Baustein 7: Optionen zum Schließen strategischer Lücken	407
58.1 Anforderungen an die Options- und Zielauswahl	407
58.2 Von Potenzialen zu Optionen	410
Literatur	413

Teil XI Nachhaltige Strategieumsetzung und nachhaltiges Strategiecontrolling

59 Baustein 8: Zielrahmen für die Maßnahmenplanung	417
60 Baustein 9: Ableitung operativer Ziele aus der Strategie	419
Literatur	421
61 Baustein 10: Pragmatisches Strategiecontrolling	423
Literatur	425
62 Ernte durch ertragsreicheres Bankmanagement	427

Teil XII Soll-Fähigkeiten der Kundenbeziehungsbank 2030 als Gesamtbank

63 Teilbankenstruktur als Basis der Soll-Fähigkeiten	431
Literatur	433
64 Soll-Fähigkeiten der Steuerungsteilbank	435
64.1 Soll-Fähigkeiten für das Ertragsmanagement	435
64.2 Soll-Fähigkeiten für Strategieentwicklung	437
64.3 Soll-Fähigkeiten für das Kundengruppenmanagement	440
64.4 Soll-Fähigkeiten des Verbunds zur Stärkung der Steuerungsteilbank	444
Literatur	445
65 Soll-Fähigkeiten der Vertriebsteilbank	447
65.1 Soll-Fähigkeiten im Privatkundenvertriebswegemix	447
65.2 Soll-Fähigkeiten im Unternehmenskundenvertriebswegemix	451
65.3 Schlanke Verbundpartner bei klarer Arbeitsteilung	451
66 Soll-Fähigkeiten der Produktionsteilbank	453

67 Soll-Fähigkeiten des Verbunds einzelner Bankengruppen	455
Literatur	457
68 Verbundstärkung durch Erfüllung der Soll-Fähigkeiten	459
Teil XIII Gruppenwettbewerb unter Lean-Management-Aspekten	
69 Weiterentwicklungen der Banken- und Finanzdienstleistungswelt	463
70 Highlights zum aktuellen Gruppenwettbewerbsszenario	467
70.1 Gruppenwettbewerb traditionell und aktuell	467
70.2 Strategiekultur von Banken und Finanzdienstleitern	468
Literatur	470
71 Genossenschaftliche Finanzgruppe im Verbundgeschäft	471
71.1 Formale Aufstellung im genossenschaftlichen Verbundsektor	471
71.2 Soll-Vorgaben zum Verbundmanagement	472
71.3 Soll-Vorgaben zur Strategieentwicklung*	473
71.4 Soll-Vorgaben zum Ertragsmanagement	474
71.5 Soll-Vorgaben zum Kundengruppenmanagement	475
71.6 Zusammenfassung: Unternehmer vor Ort	477
Literatur	478
72 Struktur und Aufstellung der Gruppe „Private Banken“	479
73 Struktur und Aufstellung der Sparkassen-Finanzgruppe im Verbundgeschäft	481
73.1 Soll-Vorgaben zum Verbundmanagement	481
73.2 Soll-Vorgaben zum Strategiemanagement	484
73.3 Soll-Vorgaben zum Ertragsmanagement	487
73.4 Sollvorgaben zum Kundengruppenmanagement	487
73.5 Zusammenfassung zu den Soll-Konzepten der Sparkassen-Finanzgruppe	489
Literatur	489
74 Girokontenentwicklung im Gruppenvergleich	491
75 Ertragsszenario-Gruppenvergleich	495
76 Zusammengefasster Gruppenvergleich	501
Teil XIV Perspektiven der Banken- und Finanzdienstleistungswelt 2030	
77 Ausblick: Perspektiven der Bankenwelt 2030	507
78 Gruppenwettbewerb aus Lean-Management-4.0-Sicht	511

79	Gewinnerperspektiven im Gruppenwettbewerb	515
	Literatur	517
80	Strategische Perspektiven der Bankengruppen	519
	Literatur	520
81	Zusammenfassung der Lean-Mangement-Merksätze	521
	Literatur	527
	Stichwortverzeichnis	529