



Kristin Butzer-Strothmann (Herausgeber)

Anja Marzuillo (Herausgeber)

Finanzdienstleistungen im Umbruch - Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken

 Leibniz FH
SCHOOL OF BUSINESS

3

INTEGRIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Hrsg. von Kristin Butzer-Strothmann und Anja Marzuillo

Finanzdienstleistungen im Umbruch

Ressourcenorientierte Unternehmens-
führung neu denken



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/7098>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>



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 Paragrafendschungel? 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 Bankenregulierung	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