

# Bankenmanagement

Erfolgreiches Banking in der Konsolidierung  
und im Turnaround

Herausgegeben von

**Uwe Christians**

Mit Beiträgen von

Thomas Andersen, Wolfgang L. Brunner,  
Uwe Christians, Alois Clermont, Hauke Diemer,  
Toralf Engler, Thoralf Erb, Stefan Gerdsmeier,  
Susanne B. Hellwig, Kay Hempel, Rolf Huxoll,  
Ingo Kipker, Markus Klement, Ursula Kriete,  
Gert Prager, Frank Schäfer, Wilhelm Schmeisser,  
Siegfried Schölper, Jürgen Steven

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über [dnb.ddb.de](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

ISBN-13: 978 3 503 09788 3

ISBN-10: 3 503 09788 0

ISSN 0340-9392

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek  
und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit  
und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso  
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Herstellung: Difo-Druck, Bamberg

# Vorwort

Die Randbedingungen, unter denen die Führung von Unternehmen geschäftspolitische Strategien entwickeln, ändern sich im Zeitablauf. In vielen Teilsegmenten des *Bankensektors* haben sich diese Randbedingungen gravierend verändert (Stichworte hierzu: Globalisierung, Demographie, Nachfragewandel). Dort herrscht insbesondere aufgrund der Entwicklung hin zum Käufermarkt verbunden mit nachlassendem Wirtschaftswachstum ein *Verdrängungswettbewerb* vor, der an Schärfe kaum nachlassen wird. Für die Banken stellen sich deshalb immer drängender die für die Phase der *Konsolidierung und des Turnaround* charakteristischen Fragen. Diese betreffen insbesondere die Strategie der Fokussierung auf Kernkompetenzen, den Abbau von (Über-)Kapazitäten, die Maßnahmen zur Flexibilisierung von Kosten, die Bewertung von unrentablen Geschäftsfeldern und nicht zuletzt die Entscheidung zur Desinvestition. Im vorliegenden Band werden Ansätze erfolgreichen Bankmanagements in der *Konsolidierungsphase* zur Lösung dieser Probleme vorgestellt.

Vor etwa zwei Jahren wurde das *Berliner Institut für Bankunternehmensführung* (BIfBU) ([www.bifbu.de](http://www.bifbu.de)) als An-Institut der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft FHTW Berlin gegründet. Das Institut will eine Plattform bieten, auf der sich Wissenschaft und Praxis begegnen und fruchtbar austauschen können. Dies soll u. a. in Form der Förderung und Durchführung anwendungsorientierter Forschung geschehen. Im Sinne der Erfüllung dieses Zweckes haben sich viele BIfBU-Mitglieder als Autoren zur Verfügung gestellt. Der Herausgeber dankt den Mitgliedern des BIfBU und allen anderen Autoren für ihre Bereitschaft zur Mitwirkung und ihr großes Engagement sehr herzlich.

Das Buch richtet sich insbesondere an Führungskräfte sowie an Mitarbeiter aus den Strategie-, Controlling- und Personalbereichen in allen Bankengruppen. Dozenten und Studenten an den Universitäten und Fachhochschulen dürften großes Interesse insbesondere an den Praxis-Fallstudien finden.

Berlin, im August 2006

Uwe Christians

# Inhaltsverzeichnis

|               |   |
|---------------|---|
| Vorwort ..... | V |
|---------------|---|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Abkürzungsverzeichnis ..... | IX |
|-----------------------------|----|

*Uwe Christians*

|                 |   |
|-----------------|---|
| Einleitung..... | 1 |
|-----------------|---|

*Stefan Gerdsmeier, Rolf Huxoll*

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Erfolgsfaktoren eines Turnaround..... | 11 |
|---------------------------------------|----|

## **Kapitel A: Kostenmanagement und flexibles Ressourcenmanagement zur operativen Ergebnisverbesserung**

### **I. Kostenmanagement und -controlling**

*Jürgen Steven*

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Bankbetriebliches Sachkostenmanagement..... | 37 |
|---------------------------------------------|----|

*Frank Schäfer*

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Nachhaltige Personalkostensenkung in Sparkassen..... | 51 |
|------------------------------------------------------|----|

*Siegfried Schölper, Markus Klement*

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Kostencontrolling und Desinvestitionen ..... | 73 |
|----------------------------------------------|----|

### **II. Flexibles Ressourcenmanagement im Personalbereich**

*Ingo Kipker*

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Tarifliche Gehaltsflexibilisierung in deutschen Banken..... | 87 |
|-------------------------------------------------------------|----|

*Wolfgang L. Brunner, Thomas Andersen*

Burnout bei jungen Bankmitarbeitern: Analyse und Bewältigung..... 103

*Ursula Kriete*

Erfolgreiches Personalmanagement im Turnaround-Prozess - am Beispiel  
der Berliner Volksbank ..... 131

## **Kapitel B: Desinvestitionsentscheidungen, Bewertung und Strategie in der Konsolidierung**

### **I. Desinvestitionsentscheidungen im Kunden-, Flächen- und Personalmanagement**

*Uwe Christians*

Desinvestition, Customer Equity und Verbundeffekt ..... 153

*Susanne Hellwig, Hauke Diemer*

Desinvestition im Flächenmanagement ..... 185

*Wilhelm Schmeisser, Alois Clermont*

Sozialplan vs. Outplacement – ein (des)investitionsorientierter Vergleich... 207

### **II. Bewertung und Strategie**

*Thoralf Erb, Toralf Engler, Gert Prager*

Bewertung von defizitären Unternehmen(steilen) ..... 221

*Kay Hempel*

Endspielstrategien in der Kreditwirtschaft ?..... 249

Autorenverzeichnis ..... 273

Stichwortverzeichnis ..... 275