
Handbuch Bankvertrieb

Detlef Hellenkamp • Kai Förderer
(Hrsg.)

Handbuch Bankvertrieb

Theorie und Praxis im Zukunftsdialog



Springer Gabler

Herausgeber

Detlef Hellenkamp
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Stuttgart
Deutschland
E-Mail: detlef.hellenkamp@dhbw-stuttgart.de

Kai Fürderer
Institut für Vermögensaufbau AG
München
Deutschland
E-Mail: kai.fuerderer@institut-va.de

ISBN 978-3-658-06446-4
DOI 10.1007/978-3-658-06447-1

ISBN 978-3-658-06447-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Der Vertrieb eines Unternehmens bietet Kunden in einer Marktwirtschaft grundsätzlich eigene oder fremde spezifische Produkte und Dienstleistungen gegen Entgelt an. Aus dieser Sicht könnten in einer arbeitsteiligen Gesellschaft die meisten entgeltlich angebotenen Produkte und Dienstleistungen als Vertriebsleistungen interpretiert werden, so beispielsweise bei Anwälten, Ärzten und Ingenieuren, die juristische, medizinische oder technische Dienstleistungen anbieten, ebenso wie Kreditinstitute, die finanzwirtschaftliche Dienstleistungen und Produkte beraten. Der Gestaltungsrahmen des unternehmerischen Handelns im Vertrieb bestimmt dabei wesentlich das (unmittelbare) wirtschaftliche Ergebnis.

Wie in jeder anderen Branche, wird die Ausgestaltung des Bankvertriebs in der Praxis durch zahlreiche rechtliche, technische und wirtschaftliche Rahmenfaktoren bestimmt. Aufgrund der hohen volkswirtschaftlichen Relevanz obliegt die Finanzbranche, im Hinblick auf deren dauerhafte Funktionsfähigkeit, aber besonderen gesetzgeberischen Kontrollen. letzten globalen Finanz- und Wirtschaftskrise stehen insbesondere Kreditinstitute und deren Vertriebsverhalten inmitten einer intensiven öffentlichen Diskussion und fokussierten Wahrnehmung.

So hat das Kundenvertrauen in die Beratungsqualität der Finanzindustrie im Allgemeinen gelitten – andererseits führten umfassende gesetzliche Regelungen, beispielsweise zu Verhaltensregeln und Organisationspflichten, bereits zu Verhaltensänderungen und Neuausrichtungen im Bankvertrieb.

Diese Veränderungen stehen aber erst am Anfang einer historischen Neuausrichtung des Bankvertriebs in den nächsten Jahren, der über (finanzmarkt-)regulatorische Maßnahmen hinaus, insbesondere durch eine weiterhin rasant fortschreitende Entwicklung der Digitalisierung, Demografieveränderungen und eine zunehmende Wettbewerbsintensität beispielsweise durch Non- und Near-Banks sowie FinTech-Unternehmen geprägt sein wird. Hiervon berührt sind inzwischen eine Vielzahl von Kreditinstituten, die entweder Adjustierungen im bestehenden Geschäftsmodell vornehmen oder gar eine umfassende Neuausrichtung ihrer Geschäftsmodelle initiieren.

Das Konzept zum vorliegenden Handbuch Bankvertrieb entstand bei den Herausgebern durch zahlreiche Gespräche mit Kreditinstituten und Kunden über Entwicklungen im „Bankvertrieb von Heute und Morgen“. Dabei wurden die Facetten des Bankvertriebs aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert und bewertet. Das Gesamtwerk reflektiert diese Perspektiven und ist deshalb in 11 Teile eingeteilt:

Teil I bezieht allgemeine Sichtweisen der Marktteilnehmer als Anbieter und Nachfrager aus genossenschaftlicher, öffentlich-rechtlicher und privatwirtschaftlicher Sicht ein. Im Weiteren werden unterschiedliche Möglichkeiten diskutiert, das Vertriebsmanagement auszugestalten (Teil II). Teil III zeigt zukünftige Omnikanal-Ansätze der Kreditinstitute auf. Teil IV erläutert ergänzend die mögliche Ausgestaltung bankbetrieblicher Produktportfolios. Welche Beratungsmodelle Kreditinstitute fokussieren (können), wird in Teil V dargestellt, zum Beispiel Antworten auf die Frage, ob Banken und Family Offices ein Geschäftsmodell mit Zukunft sind. Die rechtlichen Rahmenbedingungen bestimmen die Ausgestaltung des Bankvertriebs in der Praxis inzwischen signifikant. Insofern fokussiert Teil VI juristisch zunächst die Rechtsberatung für Bankkunden. Überdies werden strafrechtliche Risiken im Bankvertrieb erörtert. Da die Messung und Steuerung der Vertriebsergebnisse eine wesentliche Managementaufgabe ist, behandelt Teil VII das Finanzmanagement ausgewählter Kreditinstitute. Die Teile VIII, IX und X bilden wesentliche und unabdingbare Rahmenbedingungen für die Funktionsfähigkeit der Kreditinstitute, das heißt im Personalmanagement die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter unter Berücksichtigung des Personalmanagements in die Gesamtbankstrategie (Kap. 8), Anforderungen an Technologien/Prozesse (Kap. 9), zum Beispiel vor dem Hintergrund einer weiter fortschreitenden Digitalisierung, einem veränderten Kundenverhalten wie der Generation Y und neuen Technologien (Hard- und Software). Darüber hinaus wird die in- und externe Kommunikation immer mehr zu einem Erfolgsfaktor im Bankvertrieb (Teil X).

Teil XI widmet sich letztlich dem Aspekt der Ethik und Nachhaltigkeit im Bankvertrieb. Ausgehend von theoretischen Grundpositionen werden anschließend Anforderungen eines ethischen Bankvertriebs in der Praxis diskutiert.

Für den Leser bilden die Kapitel zunächst einen möglichen Rahmen, um das Thema Bankvertrieb ganzheitlich einzugrenzen – im Weiteren werden in den einzelnen Kapiteln Schwerpunktthemen von unterschiedlichen Autoren erläutert, die hierdurch einen roten Faden bilden.

Dieses Handbuch will mit seinen Beiträgen fachliche Impulse geben und Diskussionen anregen. Wir freuen uns, in diesem Buch zahlreiche namhafte Autor(Inn)en gewonnen zu haben, um einen anwendungsorientierten Fachdiskurs zwischen Theorie und Praxis zu führen. Ihnen gilt zuvorderst unser herzlicher Dank für die Mitarbeit. Ein besonderer Dank zum Gelingen dieses Werkes geht im Institut für Vermögensaufbau (IVA) AG an Herrn Ludwig Heinz.

Die Konzeption des Gesamtwerkes erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Aufgrund der Dynamik neuer Entwicklungen im Bankwesen ist eine abschließende Fertigstellung deshalb auch nahezu ausgeschlossen. Wir möchten unsere Leser deshalb gerne zu Anregungen und Rückmeldungen auffordern unter:

detlef.hellenkamp@dhbw-stuttgart.de

kai.fuerderer@institut-va.de

In diesem Sinne wünschen wir eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp
Kai Fürderer

Inhaltsverzeichnis

Teil I Marktteilnehmer als Anbieter und Nachfrager

**Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken
im digitalen Zeitalter** 3
Stephan Götzl

**Digitalisierung und Regulierung: Katalysatoren eines sich
wandelnden Bankgeschäftes** 25
Jürgen Lieberknecht

**Nicht Bank, sondern Sparkasse – Vertrieb neu denken und
erkennbar bleiben** 39
Stephan Scholl und Susanne Guigas

**Aktuelle Herausforderungen im bankbetrieblichen Umfeld aus
genossenschaftlicher Bankensicht** 57
Heinz Fohrer

Teil II Vertriebsmanagement

**Qualitatives Vertriebsmanagement stellt Kunden in den
Mittelpunkt** 77
Werner Braun

Vertriebsmanagement – Aus Sicht des Kunden denken! 99
Helmut Gottschalk

Kundensicht bestimmt Ausrichtung im Vertriebsmanagement 111
Andreas Hahn

Teil III Vertriebswege

**Filialzentrierter Multikanalansatz als Erfolgsmodell im
Privatkundengeschäft von Morgen** 129
Frank Dierolf

Kunden online und offline erfolgreich ansprechen	137
Kai Fürderer	
Herausforderungen im Multikanalvertrieb kleiner Kreditinstitute	147
Hans-Jürgen Lembicz	
Teil IV Produktportfolio	
Bausparen im deutschen Retail-Markt	161
Bernd Hertweck	
Möglichkeiten der Ausgestaltung eines bankbetrieblichen Produktportfolios aus Sicht einer Universalbank	189
Karsten Zerfaß	
Teil V Beratung(-smodelle)	
Banken und Family Offices: Geschäftsmodelle mit Zukunft	211
Yvonne Brückner	
Ohne Beratungsqualität kein nachhaltiger Erfolg	227
Kai Fürderer	
Bedarfsorientierte Beratung versus aktiver Bankvertrieb - Ein Widerspruch?	241
Lutz Boden	
Teil VI Rechtliche Rahmenbedingungen	
Rechtsberatung für Bankkunden – Eine Gratwanderung mit Perspektiven ...	255
Hans Christian Blum und Michael Schellenberger	
Strafrechtliche Risiken im Bankvertrieb	269
Hans Richter	
Teil VII Finanzmanagement	
Finanzmanagement in einer Genossenschaftsbank	297
Dirk Borgartz und Andreas Schünhof	
Langfristige Sicherung des Vertriebs Erfolgs durch abgestimmtes Produkt- und Risikomanagement	315
Andreas Mitschele und Martin Schmid	
Teil VIII Personalmanagement	
Relevanz des Personalmanagements als integrativer Bestandteil einer Gesamtbankstrategie	333
Thomas Kahleis	

Kompetenzmanagement – Strategische Ausgangsbasis von Personalentwicklungsmaßnahmen	343
Heiko Hartmann	
Teil IX Technologie/Prozesse	
Banken-Technologie – Anforderungen an die Bank der Zukunft	369
Steffen A. Jentsch	
Generation Y: Bankkunden im Zeitalter der Digitalisierung	383
Detlef Hellenkamp	
Digitalisierung im Fokus: Vom Mobile Payment zum Mobile Commerce	397
Georg von Waldenfels	
Teil X In- und externe Kommunikation	
Qualitätsführerschaft mit Multikanalvertrieb und Online-Marketing	409
Wolfgang Kuhn	
Kundenkommunikation – In guten wie in schlechten Zeiten!	423
Klaus-J. Fink	
Kommunikation als Erfolgsfaktor im Bankvertrieb	433
Martin Limbeck	
Empfehlungsmarketing als optimaler Weg zu neuen Bankkunden	441
Roger Rankel	
Teil XI Ethik und Nachhaltigkeit	
Ethische Grundlagen eines nachhaltigen Bankvertriebs	453
Jürgen Abele	

Mitarbeiterverzeichnis

Jürgen Abele Abele Depotverwaltung GmbH, Nördlingen, Deutschland

Hans Christian Blum CMS Hasche Sigle, Berlin, Stuttgart, Deutschland

Lutz Boden Sparkasse Karlsruhe Ettlingen, Karlsruhe, Deutschland

Dirk Borgartz Volksbank Kur- und Rheinpfalz eG, Speyer, Deutschland

Werner Braun Commerzbank AG, Frankfurt, Berlin, Deutschland

Yvonne Brückner Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Stuttgart, Deutschland

Frank Dierolf Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen, Esslingen, Deutschland

Klaus-J. Fink Klaus-J. Fink Telefontraining und Empfehlungsmarketing, Bad Honnef, Deutschland

Heinz Fohrer Volksbank Esslingen eG, Esslingen, Deutschland

Kai Förderer Institut für Vermögensaufbau (IVA) AG, München, Deutschland

Helmut Gottschalk Volksbank Herrenberg–Nagold–Rottenburg eG, Herrenberg, Deutschland

Stephan Götzl Bis 31.07.2015 Genossenschaftsverband Bayern e. V., München, Deutschland

Susanne Guigas Sparkasse Pforzheim Calw, Pforzheim, Deutschland

Andreas Hahn ehemals (bis 2015) BBBank eG, Karlsruhe, Deutschland

Heiko Hartmann KSPG AG, Neckarsulm, Deutschland

Detlef Hellenkamp Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Stuttgart, Deutschland

Bernd Hertweck Wüstenrot Bausparkasse AG, Ludwigsburg, Deutschland

Steffen A. Jentsch Fiducia & GAD IT AG, Münster, Deutschland

Thomas Kahleis Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln, Berlin, Deutschland

Wolfgang Kuhn SÜDWESTBANK AG, Stuttgart, Deutschland

Hans-Jürgen Lembicz Volksbank Euskirchen eG, Euskirchen, Deutschland

Jürgen Lieberknecht TARGOBANK AG & Co. KGaA, Düsseldorf, Deutschland

Martin Limbeck Martin Limbeck Training® Group, Königstein im Taunus, Deutschland

Andreas Mitschele Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Stuttgart, Deutschland

Roger Rankel Feldafing am Starnberger See, Deutschland

Hans Richter Staatsanwaltschaft Stuttgart, Stuttgart, Deutschland

Michael Schellenberger CMS Hasche Sigle, Berlin, Stuttgart, Deutschland

Martin Schmid Kreissparkasse Tübingen, Tübingen, Deutschland

Stephan Scholl Sparkasse Pforzheim Calw, Pforzheim, Deutschland

Andreas Schünhof Volksbank Kur- und Rheinpfalz eG, Speyer, Deutschland

Georg von Waldenfels Wirecard AG, Aschheim, Deutschland

Karsten Zerfaß Mainzer Volksbank eG, Mainz, Deutschland

Die Herausgeber



Prof. Dr. Detlef Hellenkamp ist seit 2010 Hochschullehrer und Leiter im Studiengang BWL-Bank der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Stuttgart.

Nach dem Abschluss als Diplom-Kaufmann an der Universität Duisburg-Essen im Jahr 1992 weist er etwa 20 Jahre Erfahrungen in Leitungsfunktionen internationaler Universalbanken und einer genossenschaftlichen Rechenzentrale mit Stationen in Frankfurt, Dortmund, Essen und Münster aus.

Er promovierte zum Dr. rer. oec. am Lehrstuhl Unternehmensfinanzierung und Banken an der Bergischen Universität Wuppertal.

Daneben hat er Erfahrungen in diversen beratenden Funktionen als Aufsichts-, Stiftungs- und Beirat und ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen.



Kai Förderer ist Mitglied des Vorstands der Institut für Vermögensaufbau (IVA) AG und verantwortet den Bereich Prozessanalyse.

Nach dem Abschluss zum Dipl.-Betriebswirt (BA) und Investment Consultant (ebs/DBG) erfolgte sein Berufsstart in der Fondsadministration der DekaBank in Luxemburg. Danach war er Projektleiter bei der vwd GmbH – einem führenden Anbieter von Portfoliomanagement-Software – und im Anschluss Abteilungsleiter des Risikocontrollings der Wilhelm von Finck AG (heute: Deutsche Oppenheim Family Office AG).

Zuletzt war er Senior Consultant bei der Nielsen+Partner Unternehmensberater GmbH mit Spezialisierung auf Bankprozess-Optimierung.

Handbuch Bankvertrieb

Theorie und Praxis im Zukunftsdialog

Hellenkamp, D.; Fürderer, K. (Hrsg.)

2016, XIII, 476 S. 96 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-06446-4