

BAND 2

DISKUSSIONSBEITRÄGE BANKMANAGEMENT DHBW STUTTGART - FAKULTÄT WIRTSCHAFT

Herausgeber:
Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart
Prof. Dr. Andreas Mitschele

INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE IM BEREICH FINANCE

BAND 2

DISKUSSIONSBEITRÄGE BANKMANAGEMENT

DHBW STUTTGART - FAKULTÄT WIRTSCHAFT

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Prof. Dr. Andreas Mitschele

INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE IM BEREICH FINANCE

IMPRESSUM

Diskussionsbeiträge Bankmanagement

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Postfach 10 05 63

70004 Stuttgart

Prof. Dr. Andreas Mitschele

Studiengangsleitung BWL-Bank

E-Mail: andreas.mitschele@dhbw-stuttgart.de

Tel.: 0711/1849-761

Fax: 0711/1849-762

Online verfügbar unter:

<http://www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-bank>

Satz und Gestaltung: Sarah Gotzel, M.Sc.

Druck: GO Druck Media, Kirchheim unter Teck

ISSN 2199-6946 (Print)

ISSN 2199-6954 (Internet)

© 2015 Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation unterliegt dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung der Autoren und der Herausgeber.

Die Herausgeber weisen darauf hin, dass die in diesem Buch genannten und gezeigten Marken- und Firmennamen sowie Logos Eigentum Dritter sind und gegebenenfalls dem Markenschutzgesetz unterliegen.

Der Inhalt der Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität des Inhalts übernehmen die Herausgeber keine Gewähr. (November 2015)

INHALTSVERZEICHNIS

IMPRESSUM.....	I
EINLEITUNG.....	III
ÜBERBLICK DER BEITRÄGE.....	IV
TEIL 1 - GENERATION SENIOR PLUS AG - DER FINANZDIENSTLEISTER SPEZIELL FÜR SENIOREN -	1
TEIL 2 - NOXINVEST - ERFOLGREICH GELD ANLEGEN, RUND UM DIE UHR -	128
TEIL 3 - FINECT - FINANCE.CONNECT -	238

EINLEITUNG

„KANNIBALISIERE DICH SELBST, BEVOR ES JEMAND ANDERES TUT.“

STEVE JOBS

Im Studiengang BWL-Bank an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart werden fortwährend aktuelle bankbetriebliche Themen aufbereitet und diskutiert. In der Reihe „Diskussionsbeiträge Bankmanagement“ werden ausgewählte Arbeiten publiziert, die im Rahmen des Studiums BWL-Bank an der DHBW Stuttgart erstellt worden sind.

Der erste Band dieser Reihe untersuchte die Auswirkungen der „Digitalen Revolution“ auf das Bankgeschäft. Seitdem hat dieses Thema erheblich an Dynamik gewonnen und der Begriff „FinTechs“ ist zwischenzeitlich in aller Munde. Die meisten Banken haben den erheblichen Handlungsbedarf im Kontext der viel zitierten Digitalisierung erkannt und ihre Engagements in diesem Bereich deutlich intensiviert. Ein verbreitetes Erfolgsmodell bilden dabei Kooperationen zwischen traditionellen Instituten und den innovativen FinTechs. Die neuen Anbieter eröffnen sich dadurch einen schnellen und breiten Marktzugang für Ihre Produkte und Dienstleistungen. Auch die Banken profitieren hierbei, da sie ihren Kunden neuartige Services bieten können.

Im Rahmen des Integrationsseminars Bankmanagement des Studiengangs BWL-Bank wurde im Studienjahr 2014/2015 ein anderer Weg beschritten. Die Studierenden durften ihrer Kreativität freien Lauf lassen und in Teams vielversprechende eigene Finance-Geschäftsmodelle entwickeln. Im nun vorliegenden zweiten Band der Reihe werden die drei besten Ideen bzw. Ausarbeitungen veröffentlicht. Den engagierten Studierenden des Jahrgangs 2012, die diese Publikation erst möglich gemacht haben, gebührt an dieser Stelle Dank. Ein besonderes Dankeschön gilt zudem Frau Sarah Gotzel M. Sc., die wiederum sehr engagiert an der finalen Gestaltung dieses Werkes mitgewirkt hat. Wie die wissenschaftliche Reihe des Studiengangs BWL-Bank ist auch die vorliegende Publikationsreihe in digitaler Form unter folgender Adresse verfügbar:

www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-bank.

Ihnen wünsche ich eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Andreas Mitschele

ÜBERBLICK DER BEITRÄGE

Das erste Geschäftsmodell stellt mit der „Generation Senior Plus AG“ (GSP AG) einen Finanzdienstleister dar, der sich vollständig an den Bedürfnissen von Senioren ausrichtet. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung haben die Studierenden dabei die attraktive Zielgruppe von Personen im Alter von 55+ Jahren in den Fokus gestellt. Mit der Vision bzw. dem Claim „Transparent – vertrauensvoll – kompetent – unbeschwert“ soll diese anspruchsvolle Klientel gewonnen werden. Die GSP AG umfasst zwei strategische Geschäftsfelder. Im Vermögensmanagement soll das Konzept der Honorarberatung etabliert werden. Die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells soll durch das Geschäftsfeld Nachfolgemanagement sichergestellt werden, um die jeweilige Erbengeneration ebenfalls als Kunde zu halten. Daher ist die genannte Altersgrenze flexibel zu verstehen. Ergänzend bietet eine verbundene GmbH ein „Rundum-Sorglos-Paket“ an, das die Kunden über ein Partnernetzwerk auf Wunsch mit Dienstleistungen aus anderen Lebensbereichen unterstützt.

Die noxInvest Bank KG kombiniert den Kundenwunsch nach zeit- und ortsunabhängiger Beratung mit dem Potenzial neuer Technologien. Als rein online-/mobile-basierte Plattform kann die Bank sich als innovativer Dienstleister präsentieren und vermeidet zugleich die Kosten für lokale Präsenzen. Durch Spezialisierung auf das Thema Geldanlage möchte sie sich als Qualitätsführer gegenüber den Direktbanken etablieren. Die Kunden können sich vor einer Beratung zunächst umfassend über die Webseite bzw. eine App (Smartphone/Tablet) informieren. Als Alleinstellungsmerkmal dienen Erklärvideos, in denen fachliche Hintergründe von Produkten und Dienstleistungen erläutert werden. Auch eine Community („Kunden helfen Kunden“) soll etabliert werden. Für die Beratung können flexible Termine „rund um die Uhr“ vereinbart werden. Als zentrales Kommunikationsmittel dienen Videokonferenzen. Durch ein umfassendes Netzwerk zu anderen Finanzanbietern will das Unternehmen der größte deutsche Online-Ansprechpartner im Vertrieb von Geldanlageprodukten werden.

Die Finect GmbH (zusammengesetzt aus „Finance“ und „connect“) repräsentiert eine Community für Personen, die sich zu Finanzthemen austauschen möchten. Dabei will sich das Unternehmen – wie viele andere Angebote im Bereich Social Media – zunutze machen, dass Menschen den Empfehlungen von Freunden und Bekannten am meisten Vertrauen schenken. Die Etablierung als unabhängige Plattform auf den Kanälen Web und Mobile/App verfolgt verschiedene Ziele. So soll zum einen die Transparenz im Zusammenhang mit Finanzdienstleistungen und –produkten erhöht werden. Zum anderen soll das Netzwerk das Know-how seiner Nutzer im Zusammenhang mit Finanzthemen verbessern und zu deren finanziellem Erfolg beitragen. Die Diskussionen in den Foren werden aktiv moderiert und die fachlichen Beiträge zusätzlich qualitätsgesichert. Nach einer kostenlosen Startphase zur Verbreitung des Netzwerks soll ein kostenpflichtiger Premium-Account eingeführt werden, der erweiterte Funktionen und Inhalte bietet.

TEIL 1

GENERATION SENIOR PLUS AG

- DER FINANZDIENSTLEISTER SPEZIELL FÜR SENIOREN -

Jochen Abele

Tra Mi Cong

Lukas Ehrhardt

Lisa-Marie Geray

Anna Hillemeier

Steffen Kleemann

Sabrina Kübler

Kristina Neumann

Alexander Panarin

Anna Rieger

Philipp Stiens

Kristina Weiß

Kerstin Wittmann

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
1 Management Summary	7
2 Einleitung	8
2.1 Zielsetzung	8
2.2 Gang der Untersuchung.....	8
3 Vorstand	9
3.1 Eingrenzung Finanzdienstleistungsinstitute und Wertpapierdienstleistungsunternehmen ...	9
3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen zur Aufnahme von Finanzdienstleistungen.....	9
3.3 Zentrale Aufgaben des Bankmanagements	11
3.4 Grundlagen der Strategieentwicklung	12
3.4.1 Arten der Strategieentwicklung.....	14
3.4.2 Bausteine eines Strategieentwicklungsprozesses	14
3.5 Beschreibung des Strategiefindungsprozesses – Demographischer Wandel.....	15
3.5.1 Entwicklungen in der Finanzbranche in Bezug auf Senioren	16
3.5.2 Marktnische Senioren	18
3.6 Vision der GSP AG.....	18
3.7 Strategische Ziele der GSP AG	19
3.8 Strategische Geschäftsfelder der GSP AG.....	20
4 Controlling und Risikomanagement	21
4.1 Bedeutung und Aufgaben des Controllings.....	21
4.2 Betriebliche Kennziffern	21
4.2.1 Balanced Scorecard.....	22
4.2.2 Key Performance Indicators (KPIs).....	22
4.2.3 Analyse des Kundenvolumens	25
4.2.4 Cashflow-Rechnung	27
4.2.5 Deckungsbeitragsrechnung.....	28
4.3 Honorarberatung unter Controllinggesichtspunkten	30
4.3.1 Honorararten im Vergleich.....	30
4.3.2 Kostenaufstellung	32
4.3.3 Ertragsaufstellung.....	32

4.3.4	Liquiditätsvorschaurechnung.....	33
4.4	Risikomanagement.....	34
4.4.1	Analyse der Risiken.....	34
4.4.2	Stressszenarien.....	35
5	Vertrieb.....	37
5.1	Vertriebsansätze.....	37
5.1.1	Definition Vertrieb.....	37
5.1.2	Aufgaben des Vertriebs.....	37
5.1.3	Vertriebsplanung.....	39
5.2	Praktische Umsetzung der Vertriebsansätze.....	41
5.2.1	SWOT-Analyse der Vertriebsmöglichkeiten.....	41
5.2.2	Festlegen der Vertriebsziele.....	43
5.2.3	Vertriebsstrategie.....	44
5.2.4	Vertriebsmaßnahmen.....	45
6	Marketing.....	48
6.1	Grundlagen des Marketing.....	48
6.1.1	Modernes Marketing.....	48
6.1.2	Marketing-Ziele.....	49
6.1.3	Marketing-Strategien.....	51
6.1.4	Marketing-Instrumente.....	52
6.2	Marketing GSP AG.....	53
6.2.1	Ziele und Strategien.....	53
6.2.2	Leistungspolitik.....	54
6.2.3	Preispolitik.....	56
6.2.4	Konkurrenzabgrenzung der Preis- und Leistungspolitik.....	58
6.2.5	Corporate Identity.....	59
6.2.5.1	Corporate Behavior.....	60
6.2.5.2	Corporate Design.....	61
6.2.5.3	Corporate Communication.....	61
6.2.6	Visuelles Erscheinungsbild.....	62
6.2.6.1	Logodesign.....	62
6.2.6.2	Unternehmenslogo der GSP AG.....	63

7	Personal und Organisation	66
7.1	Aufgaben des Personalwesens.....	66
7.2	Personalplanung.....	67
7.2.1	Grundlagen Personalplanung.....	67
7.2.2	Methoden der Personalbedarfsermittlung.....	68
7.2.3	Personalbedarfsermittlung bei der GSP AG	69
7.2.4	Stellenbeschreibung.....	71
7.3	Personalbeschaffung.....	72
7.3.1	Wege der Personalbeschaffung	73
7.3.2	Personalbeschaffung bei der GSP AG.....	75
7.4	Personalentlohnung	77
7.5	Organisation	78
7.5.1	Grundlagen Organisation	78
7.5.2	Aufbauorganisation der GSP AG.....	81
7.5.3	Organisation einer Immobilie für die GSP AG	84
8	Revision	86
8.1	Aufsicht und Kontrolle.....	86
8.1.1	Wahl der Rechtsform der GSP.....	86
8.1.2	Aufsichtsrat	86
8.2	Kontroll- und Aufsichtsorgane der Banken	89
8.2.1	Revision als Kontroll- und Aufsichtsorgan	89
8.2.1.1	Definitionen Interne Revision und Externe Revision und deren Organisation	90
8.2.1.2	Anforderungen, Aufgaben und Zielsetzungen (Revisionsfelder) der Internen Revision allgemein.....	91
8.2.1.3	Interne Revision nach den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA)	93
8.2.2	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und Deutsche Bundesbank als Kontroll- und Aufsichtsorgan	94
8.3	Compliance-Funktion	95
8.4	Rechtliche Grundlagen der Aufsicht und Kontrolle	96
8.4.1	Kreditwesengesetz (KWG)	97
8.4.2	Wertpapierhandelsgesetz (WpHG).....	97

8.4.3	Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA) (MaRisk (BA))	98
8.4.4	Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion (MaComp).....	98
8.4.5	Geldwäschegesetz (GWG)	99
8.4.6	Gesetz zur Förderung und Regulierung einer Honorarberatung über Finanzinstrumente (Honoraranlageberatungsgesetz).....	99
8.4.7	Fernabsatzgesetz	100
Literaturverzeichnis		102
Verzeichnis der Internetquellen		105
Verzeichnis der Gesetzestexte.....		108
Anlagenverzeichnis.....		109

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Balanced Scorecard des Finanzdienstleistungsinstituts GSP	22
Abbildung 2: KPIs der GSP AG.....	23
Abbildung 3: Altersstruktur der Bevölkerung in Stuttgart	25
Abbildung 4: Umsatzleistung der jeweiligen ABC-Gruppe in Prozent des Gesamtumsatzes.....	26
Abbildung 5: Anteil der jeweiligen ABC-Gruppe an den Gesamtkunden	26
Abbildung 6: Cashflow-Berechnung für das erste Jahr der GSP AG	28
Abbildung 7: Deckungsbeitragsrechnung der Preismodelle	29
Abbildung 8: Liquiditätsvorschaurechnung der nächsten 3 Jahre der GSP AG	33
Abbildung 9: Möglicher Innenausbau eines MB Sprinter	47
Abbildung 10: Mögliches Exterioordesign.....	47
Abbildung 11: Pyramide des Marketings	49
Abbildung 12: Marketing-Zielsystem	50
Abbildung 13: Marketing-Diamant	52
Abbildung 14: Corporate Identity	59
Abbildung 15: Corporate Communication Mittel der GSP AG.....	62
Abbildung 16: GSP Logo (Wortkürzel).....	64
Abbildung 17: GSP Logo (Wortmarke)	64
Abbildung 18: Brutto-/ Nettopersonalbedarfsplanung.....	68
Abbildung 19: Ablauf der Personalbeschaffung	72
Abbildung 20: Personalbeschaffungswege	74
Abbildung 21: Organigramm der GSP AG	83
Abbildung 22: Feuerseeplatz 2, 70176 Stuttgart-West.....	84
Abbildung 24: Die Revisionsfelder	93

1 Management Summary

„Transparent – vertrauensvoll – kompetent - unbeschwert“ – Vier Schlagworte, die die Vision der GSP AG prägnant formulieren und aus der Identifikation globaler Entwicklungen und gesamtwirtschaftlicher Trends resultieren. Sie bilden so eine funktionsfähige Grundlage für ein nachhaltiges und an die gesellschaftlichen Entwicklungen angepasstes Geschäftsmodell.

Dabei tangiert insbesondere der ausgeprägte demographische Wandel das Strategiekonzept der AG, da die Fokussierung der Senioren-Zielgruppe maßgeblich auf den Folgen dieser Entwicklung beruht. Nicht nur die zunehmend alternde Bevölkerung, sondern auch der verzeichnete Anstieg ihrer liquiden Aktiva bestärkt das Finanzdienstleistungsinstitut in ihrer geschäftspolitischen Ausrichtung. Weiter ermöglicht die GSP AG durch honorarbasierete Beratungsdienstleistungen nicht nur den durch die globale Finanzkrise erzeugten Vertrauensverlust auszugleichen, sondern ihren Kunden vielmehr ein kompetenter, transparenter und bedürfnisorientierter Beratungsdienstleister zu sein.

Die Konzentration auf die 55-Plus-Generation ermöglicht darüber hinaus alle unternehmensbezogenen Fähigkeiten für eine effiziente und ertragsorientierte Beratung bereitzuhalten und gleichermaßen wirkungsvolle kompetitive Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb zu setzen, um ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell aufzubauen. Die Bündelung und Allokation aller Ressourcen ist dabei von entscheidender Bedeutung. Insbesondere müssen für die Mitarbeiter wirkungsvolle Anreizsysteme geschaffen werden, um langfristiges Know-How an das Unternehmen zu binden und die vertrauensbasierte Kundenbeziehung über alle Kanäle auszubauen.

2 Einleitung

2.1 Zielsetzung

Im Rahmen des Integrationsseminars geht es um das Thema: „Wir gründen eine Bank“. Ziel ist es, ein stabiles und zukunftsorientiertes Konzept für die Gründung einer Bank bzw. eines Finanzdienstleisters zu entwerfen. Das Konzept soll so detailliert und ausgereift entwickelt werden, dass eine Zulassung durch die BaFin durchaus möglich wäre. Desweiteren soll ein Geschäftsmodell entwickelt werden, welches auf einem sehr umkämpften Finanzmarkt wettbewerbsfähig ist und gute Chancen für eine nachhaltige Marktetablierung aufweist. Außerdem stellt die Identifikation aller Projektmitglieder mit der Strategie der Bank ein wichtiges methodisches Ziel dar, damit das Projekt mit Freude, der notwendigen Motivation und dem daraus resultierenden Erfolg gemeistert werden kann.

2.2 Gang der Untersuchung

Zu Beginn des Projekts „Wir gründen eine Bank“ wird die aus dreizehn Mitgliedern bestehende Projektgruppe, in die Abteilungen Vorstand, Controlling, Vertrieb, Marketing, Revision und Personal/Organisation eingeteilt. Die Aufgabe des Vorstandes ist es, eine Strategie zu entwickeln, die der genannten Zielsetzung entspricht. Die formulierte Strategie wird dann den Projektmitgliedern kommuniziert, diskutiert und gegebenenfalls angepasst. Der Vorstand definiert darüber hinaus zentrale Aufgaben für die einzelnen Abteilungen, die dann innerhalb der einzelnen Abteilungen, aber immer noch im aktiven Austausch zwischen den Abteilungen, gelöst werden. Am Ende der Arbeit soll ein fertiges und zukunftsfähiges Geschäftsmodell stehen.

3 Vorstand

3.1 Eingrenzung Finanzdienstleistungsinstitute und Wertpapierdienstleistungsunternehmen

Nach §1 KWG sind „Finanzdienstleistungsinstitute Unternehmen, die Finanzdienstleistungen für andere gewerbsmäßig oder in einem Umfang erbringen, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert und die keine Kreditinstitute sind.“¹ Die zugehörigen Finanzdienstleistungen werden nach § 1 Abs. 1a Satz 2 KWG definiert und im Gesetz einzeln aufgeführt. Zu den Finanzdienstleistungen zählen unter anderem die Anlagevermittlung und Beratung sowie sämtliche Leistungen rund um den Finanzsektor.²

Finanzdienstleistungsunternehmen sind demnach banknahe Unternehmen, die im Vergleich zu Universalbanken über ein ausgewähltes Leistungsspektrum verfügen.³

Die Wertpapierdienstleistungsunternehmen entsprechen im Sinne des WpHG Kreditinstituten und Finanzdienstleistern, wenn sie die nach § 2 Abs. 4 WpHG definierten Dienstleistungen erbringen.⁴ Das Gesetz geht dabei enumerativ vor und grenzt mit Hilfe der Negativklausel des § 2a Abs. 1 WpHG ein, welche Ausnahmen der Kreditinstitute und Finanzdienstleister nicht zu den Wertpapierdienstleistungsunternehmen zählen. Beispielsweise sind vertraglich gebundene Finanzvermittler oder Institute die nur Anlage-, und Wertpapiervermittlung betreiben keine Wertpapierdienstleistungsunternehmen, wenn sie dabei keine Anlageberatung durchführen.⁵

Die Generation Senior Plus AG (GSP AG) ist nach § 1 KWG ein Finanzdienstleistungsinstitut, da es Leistungen nach § 1 Abs.1a Satz 2 erbringt. Gleichzeitig finden auch die Regularien für Wertpapierdienstleistungsunternehmen Anwendung, da die nach § 2 Abs. 4 WpHG definierten Dienstleistungen inklusive Anlageberatung durchgeführt werden.

3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen zur Aufnahme von Finanzdienstleistungen

Die schriftliche Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) ist Voraussetzung, um im Geltungsbereich des Kreditwesengesetzes Bankgeschäfte oder Finanzdienstleistungsgeschäfte betreiben zu können. Die Erlaubnis richtet sich an alle Institute, die Leistungen nach § 1 Abs. 1

¹ § 1 Abs. 1a KWG

² Vgl. Eilenberger, G., 2012, S.22f.

³ Vgl. Eilenberger, G., 2012,, S.3.

⁴ Vgl. Brockmann et al., 2007, S.77f ; Eilenberger, G., 2012, S.252.

⁵ Vgl. Eilenberger, G., 2012, S.253.

oder 1a KWG erbringen wollen. Sie kann sich dabei entweder auf einzelne Bankgeschäfte und Finanzdienstleistungen oder auf alle genannten Bankgeschäfte beziehen. Alle natürlichen oder juristischen Personen können Träger dieser Erlaubnis sein. Juristische Personen des privaten oder öffentlichen Rechtes werden selbst zum Erlaubnisträger. Bei Personengesellschaften hingegen werden die einzelnen persönlich haftenden Gesellschafter zum Träger der Erlaubnis und nicht die Gesellschaft selbst.⁶

Die BaFin darf die Erlaubnis nur erteilen, wenn die nach §33 Abs.1 Satz 1 KWG genannten Voraussetzungen erfüllt sind. Dazu zählen:

- **Ausreichendes Startkapital:** Es muss ein geeigneter Nachweis über die tatsächlich dem Geschäftsbetrieb zur Verfügung stehenden Mittel erbracht werden. Die Mindestkapitalausstattung richtet sich nach dem Geschäftsbetrieb. Kreditinstitute, die das Einlagen- und Kreditgeschäft praktizieren müssen beispielweise 5 Mio. € vorhalten.
- **Zuverlässigkeit der Geschäftsführer:** Die Antragssteller müssen zum Ausschließen von Zweifeln eine Straffreiheitserklärung vorlegen. Vermögensdelikte führen beispielsweise zum Ausschluss der Zuverlässigkeit.
- **Qualifikationen der Geschäftsleiter:** Die Geschäftsleiter müssen über ausreichende banktheoretische und bankpraktische Kenntnisse verfügen. Dazu zählen sowohl die Leitungserfahrungen als auch detaillierte bankspezifische Kenntnisse, die durch entsprechende Fachausbildungen erlangt werden.
- **Zuverlässigkeit und Qualifikation der Leitungsorgane:** Analog der Geschäftsführung müssen auch die weiteren Leitungsorgane fachlich und persönlich geeignet sein.
- **Zwingendes Beachten des Vier-Augen-Prinzips:** Wichtige Entscheidungen dürfen nicht von einer einzelnen Person getroffen werden. Ziel ist es den Missbrauch und das Aufkommen der Fehler zu reduzieren.
- **Ordnungsgemäßes Betreiben der Geschäfte:** Das Kreditinstitut muss über eine funktionierende Betriebsorganisation und einen tragfähigen Geschäftsplan sowie ein aussagekräftiges Kontrollsystem verfügen. Insbesondere die zukünftigen Erfolgsaussichten müssen dabei betrachtet werden.

⁶ Vgl. ebenda, S.78.

Weitere Voraussetzung für die wirksame Erteilung einer Erlaubnis zum Betreiben der Bankgeschäfte, ist die Vollständigkeit der eingereichten Unterlagen und die Gewährleistung einer wirksamen Aufsicht über das Institut.⁷

Darüber hinaus erfordert die Aufnahme der geschäftlichen Tätigkeit die Eintragung in die zuständigen Register. Als Aktiengesellschaft hat die GSP AG die Pflicht sich in das Handelsregister eintragen zu lassen. Es genießt öffentlichen Glauben und soll mehr Rechtssicherheit verschaffen. Zudem trägt es die Beweis-, Kontroll- und Schutzfunktion für alle im kaufmännischen Geschäftsverkehr notwendigen Informationen.⁸ Des Weiteren müssen sich Wertpapierdienstleistungsunternehmen, die Honorar-Anlageberatung erbringen wollen, nach § 36c WpHG in das Honorar-Anlageberaterregister eintragen lassen, wenn sie die in §36c Abs. 2 WpHG genannten Voraussetzungen erfüllen.⁹ Im Zuge der Strategieausrichtung der GSP AG sind alle genannten Voraussetzungen erfüllt, sodass eine Eintragung im Honorar-Anlageberaterregister mit Gründung der Aktiengesellschaft erfolgen wird.

3.3 Zentrale Aufgaben des Bankmanagements

Der Begriff des Managements leitet sich von dem angloamerikanischen Wort „to manage“ ab und bedeutet übersetzt „führen und bewerkstelligen“. Sinngemäß wird der Begriff des Managements mit der Unternehmensführung gleichgesetzt. Darunter versteht man alle Führungskräfte, die Gesamtheit ihrer Aufgaben, ein umfassendes Managementsystem und die erforderlichen Fachkenntnisse, um entsprechende Tätigkeiten bewerkstelligen zu können.¹⁰

Bei Banken und Finanzdienstleistern in der Rechtsform der Aktiengesellschaft besitzt der Vorstand die Managementfunktion. Er betreibt die Geschäfte in eigener Verantwortung, ohne den Weisungen des Aufsichtsrates oder der Hauptversammlung unterworfen zu sein. Nach § 76 Abs. 2 AktG muss er ab einem Grundkapital von 3 Millionen Euro aus mindestens 2 Mitgliedern bestehen und wird vom Aufsichtsrat für 5 Jahre berufen. Darüber hinaus ist er gemeinschaftlich zur Geschäftsführung befugt. Abweichungen sind im Außenverhältnis zulässig, sofern die Satzung oder die Geschäftsordnung des Vorstandes dies bestimmt. Bei einer Ressortverantwortlichkeit der einzelnen Vorstandsmitglieder ist es sinnhaft, die Einzelvertretungsbefugnis für bestimmte Geschäftsarten festzulegen, um schneller handlungsfähig zu sein.¹¹

⁷ Vgl. Eilenberger, G., 2012, S.78f.

⁸ Vgl. Wien, A., 2013, S.43.

⁹ Vgl. o.V., 2015, <http://dejure.org/gesetze/WpHG/36c.html> (Stand 14.01.2015).

¹⁰ Vgl. H.G. Dachrodt, 2014 S.1654.

¹¹ Vgl. Büschgen, H. E.,1998, S.486f; Bundesministerium der Justiz, http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/_76.html (Stand 29.12.2014).

Generell beschreibt der Begriff des Bankmanagements auf der einen Seite die zielgerichtete Steuerung eines Kreditinstitutes und auf der anderen Seite das Führungs- und Kompetenzgefüge im Bankbetrieb. Zu der zielgerichteten Steuerung zählt neben der innerbetrieblichen Lenkung auch die Anpassung des Geschäftsbetriebes an vorhandene Umweltfaktoren. Es ist Aufgabe der Unternehmenspolitik, die Alternative der bestmöglichen Zielerreichung für den eigenen Betrieb auszuwählen und eine langfristige Strategie festzulegen. Der Aufgabenbereich des Bankmanagements umfasst daher, die unternehmenspolitischen Richtlinien zu bestimmen und in geeignetem Umfang an die Entscheidungs- und Kompetenzträger zu kommunizieren.

Desweiteren ist der Vorstand für die Zielformulierung und die Bestimmung des Leistungspotenzials verantwortlich. Auch die Überwachung des Betriebsprozesses und die Reaktionen auf externe Ereignisse werden durch das Bankmanagement gesteuert. Die Erfüllung dieser Aufgaben erfolgt nach einem dreigliedrigen Unternehmenssteuerungsprozess. Der Prozess beginnt mit der Planung und einer entsprechenden Vorbereitung, in der zunächst die grundlegenden Ziele formuliert werden. Anschließend folgt die Durchführung und Steuerung der Maßnahmen. Sie beinhaltet unter anderem den Informationsfluss an untergeordnete Organisationseinheiten. Abschließend folgt die Kontrolle, um die Effizienz des Bankmanagements und die Qualität der getroffenen Entscheidungen beurteilen zu können.¹²

3.4 Grundlagen der Strategieentwicklung

Unter einer Strategieentwicklung ist im Allgemeinen die Entwicklung eines Rahmenplans zu verstehen, mit dem die Ziele des Unternehmens erreicht, die Substanz und Werte des Unternehmens gesteigert und die Existenz ertragreich abgesichert werden können. Die Kernfrage einer Strategieentwicklung lautet: „Machen wir das Richtige?“. Weitere Fragestellungen zur Strategieentwicklung können beispielsweise sein: Wofür steht unsere Bank? Welche Vision verbindet uns? Was sind unsere Werte? Was sind unsere Kernkompetenzen? Wo wollen wir in fünf oder zehn Jahren stehen? Mit einer Strategie werden Annahmen über die ungewisse Zukunft getroffen. Visionen hingegen betrachten einen noch längeren Zeithorizont und beschreiben einen wünschenswerten, künftigen Zustand. Vision und Strategie müssen permanent im Einklang mit Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur sein, damit eine Perspektive für unternehmerisches Handeln geschaffen werden kann.¹³

¹² Vgl. Eilenberger, G., 2012, S.491f.

¹³ Vgl. Bacher, U., 2009, S. 56ff.

Dabei besteht die Strategieentwicklung grundsätzlich aus drei Grundelementen: Der normativen, strategischen und operativen Ebene. Die normative Ebene beinhaltet eine Vision. Visionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Werte vermitteln und somit als Leitbild fungieren. Sie legen Unternehmens- und Verhaltensgrundsätze fest und bestimmen eine Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur. Auf strategischer Ebene werden strategische Ziele definiert, die die allgemeinen Funktionen und Merkmale von Zielen erfüllen. Die strategische Ebene beschreibt außerdem vorhandene Erfolgspotenziale und entwickelt daraus eine Basisstrategie. Damit Erfolgspotenziale ermittelt werden können, muss eine interne Analyse durchgeführt werden, die vorhandene Stärken und Schwächen aufdeckt. Diese wird durch eine externe Analyse ergänzt, die mögliche Chancen und Risiken einer strategischen Ausrichtung beschreibt. Operativ werden dann strategische Geschäftseinheiten definiert.¹⁴

Nach Michael E. Porter muss sich eine Strategieausrichtung entweder auf eine Kostenführerschaft oder eine Qualitätsführerschaft fokussieren. Die Qualitätsführerschaft zeichnet sich durch einen relativ kleinen Marktanteil mit hoher Gesamtkapitalrentabilität aus. Die Kostenführerschaft hingegen ist gekennzeichnet durch einen hohen Marktanteil, geringe Kosten und einer daraus resultierenden geringeren Qualität. Nach Porter muss sich ein Unternehmen für eine Position entscheiden. Alle Strategien dazwischen werden laut Porter langfristig scheitern.¹⁵ Die Realität zeigt aber, dass auch ein Mittelweg zwischen Kostenführerschaft und Qualitätsführerschaft erfolgreich sein kann. Auch der Kostenführer muss nachhaltig gute Qualität liefern, um seinen Erfolg zu sichern. Wenn die Qualität des Qualitätsführers die Höhe der geforderten Preise nicht mehr rechtfertigt, dann ist auch die Existenz des Qualitätsführers bedroht.¹⁶

Darüber hinaus schreiben, die sowohl für Kreditinstitute als auch für Finanzdienstleister geltenden MaRisk in AT 4.2 vor, dass die Geschäftsleitung einen Strategieprozess einzurichten hat, der insbesondere die Prozessschritte Planung, Umsetzung, Beurteilung und Anpassung der Strategie vorsieht.¹⁷ Es wird weiter vorgeschrieben, dass die Ziele so definiert werden müssen, dass eine sinnvolle Überprüfung der Zielerreichung gewährleistet ist. In dem Planungsprozess wird eine Strategie festgelegt und die strategischen Ziele definiert. Die Umsetzungsphase operationalisiert die Ziele und bestimmt konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung. Durch eine Erfolgsanalyse wird die Strategieumsetzung beurteilt, um anschließend gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.¹⁸

¹⁴ Vgl. Moormann, J.; Hillesheimer, M.; Metzler, C.; Zahn, C.M., S. 94ff.

¹⁵ Vgl. Börner, C. J., 2000, S. 52f.

¹⁶ Vgl. ebenda, S. 60f.

¹⁷ Vgl. Benölken, H.; Blütchen, A.; Hintermeier, J., 2011, S.26.

¹⁸ Vgl. o.V., 2012, MaRisk.

3.4.1 Arten der Strategieentwicklung

Jedes Unternehmen entwickelt auf Basis eigener Erfahrungen und Einschätzungen eine bestimmte Art und Weise mit Zukunftsfragen umzugehen. Wenn ein Unternehmen sich mit den Fragen „Wozu ist man da?“ oder „Wie soll es in Zukunft mit dem Unternehmen weitergehen?“ beschäftigt, wird in der Praxis auch nicht direkt von einer Strategieentwicklung gesprochen, es findet aber zumindest eine strategische Orientierung statt.¹⁹

Es sind grundsätzlich die intuitive, die expertenorientierte, die evolutionäre und die systemische Strategieentwicklung zu differenzieren. Die intuitive Strategieentwicklung liegt vor, wenn eine oder wenige Schlüsselpersonen, durch Erfahrung abgesichertes Wissen nutzen können, um die Weichen für die Zukunft zu stellen. Eine expertenorientierte Strategieentwicklung basiert hingegen auf Zahlen, Daten und Fakten, die das Ergebnis rationaler Analysemethoden sind und somit eine Datenbasis für die Rechtfertigung des Managements schaffen. Die evolutionäre Form der Strategieentwicklung zeichnet sich durch eine Vielzahl kleiner Beobachtungen und Entscheidungen verschiedener Funktionsträger aus, welche tendenziell nicht das Ergebnis rationaler Konzeptionen darstellt. Unter systemischer Strategieentwicklung ist letztendlich zu verstehen, dass Unternehmen Koordinationsmechanismen in die Organisation mit hineinnehmen, mit denen komplexer werdende Zukunftsherausforderungen dargestellt werden können.²⁰

3.4.2 Bausteine eines Strategieentwicklungsprozesses

Nach Benölken, Blütchen und Hintermeier besteht ein Strategieentwicklungsprozess aus zehn Bausteinen, die in logischer Schrittfolge aufeinander aufbauen. Als erstes sollen Chancenpotenziale identifiziert werden, die für alle im gleichen Markt tätigen Wettbewerber gleich sind. Diese Identifikation wird mit Hilfe einer Umfeldanalyse durchgeführt.

Im zweiten Schritt werden unternehmensbezogene Fähigkeiten bewertet und analysiert. Identifizierte Potenziale können nur dann ausgeschöpft werden, wenn ein Unternehmen entsprechende Fähigkeiten besitzt oder in der Lage ist diese effizient und zeitgerecht aufzubauen. Welche Stärken und Schwächen hat die Bank im Bezug auf die vorhandenen Potenziale? Welche materiellen und personellen Ressourcen sind vorhanden bzw. können adäquat aufgebaut werden?

¹⁹ Vgl. Nagel, R., Wimmer, R., 2002, S. 31.

²⁰ Vgl. ebenda, S. 35ff.

Die externen Potenziale und die internen Fähigkeiten werden nun im dritten Schritt miteinander abgeglichen. Speziell die Chancenpotenziale, für die hohe Fähigkeiten bestehen, stellen ein gutes Fundament für einen strategischen Entwicklungsprozess dar.

Den nächsten Schritt bildet eine Status-quo-Prognose. Es soll ermittelt werden, wie sich das Unternehmen weiterentwickeln wird, wenn es keine neue Strategie entwickelt.

Darauffolgend definiert die Unternehmensleitung für sich ein strategisches Anspruchsniveau. Es wird hinterfragt, ob die Status-quo-Ergebnisse bspw. hinsichtlich Ertrags- und Wachstumsstruktur oder Personal- und Sachkostenstruktur übereinstimmen. Ein Abgleich von strategischem Anspruchsniveau und Status-quo-Prognose weist mögliche strategische Lücken auf. Ziel ist es, mit einer differenzierten Lückenanalyse mögliche qualitative und quantitative Ansätze zu erarbeiten, die die aufgedeckten Lücken schließen.

Prozessschritt sieben besteht aus einer Bewertung der Strategieoptionen zur Schließung der identifizierten Lücken. Sollten die vorhandenen Potenziale in der aktuellen strategischen Geschäftsfeldern nicht mehr ausreichen, müssen entweder Wettbewerbsvorteile verstärkt, oder neue Chancenpotenziale durch den adäquaten Aufbau von internen Fähigkeiten generiert werden.

Anschließend sollen Maßnahmen geplant werden, um die strategischen Optionen ins Handeln zu überführen. Weiter müssen operative Ziele definiert werden, die mit den zuvor beschriebenen strategischen Zielen und Maßnahmen konform gehen.

Den abschließenden Prozessschritt bildet das Strategie-Controlling, indem bspw. unterstützt durch eine Balanced Scorecard eine konsistente Strategieumsetzung kontrolliert wird. Sind die Ergebnisse der letzten drei Prozessschritte schlüssig, dann sind auch die Anforderungen der Bafin bezüglich Transparenz und Nachvollziehbarkeit gegeben.²¹

3.5 Beschreibung des Strategiefindungsprozesses – Demographischer Wandel

Um ein nachhaltiges und den gesellschaftlichen Entwicklungen angepasstes Geschäftsmodell konstruieren zu können ist es von sehr hoher Bedeutung, aktuelle und für die Zukunft bedeutsame Trends zu beleuchten und die Chancenpotenziale nach Benölken, Blütchen und Hintermeier zu identifizieren.²²

²¹ Vgl. Benölken, H.; Blütchen, A.; Hintermeier, J., 2011, S.21ff.

²² Vgl. Benölken, H.; Blütchen, A.; Hintermeier, J., 2011, S.21ff.

Für das Geschäftsmodell eines Finanzdienstleisters, speziell ausgerichtet auf die Senioren-Zielgruppe, spielt die demographische Entwicklung die entscheidende Rolle. Die Gesellschaft altert dramatisch und die Lebenserwartung steigt jährlich um ca. 2 bis 3 Monate. Aufgrund unzureichender Zuwanderung und niedrigen Geburtenraten ist die Bevölkerung seit 2003 in Deutschland um ca. 800.000 Menschen gesunken.²³

Über diese demographische Entwicklung hinaus lässt sich erkennen, dass die Spalte zwischen Arm und Reich immer weiter auseinander geht. Die gesellschaftliche Mittelschicht löst sich langsam auf. Dass die Reichen immer reicher werden zeigen folgende Zahlen: Die verwalteten Kundengelder bei deutschen Banken stiegen im Jahr 2011 zum zweiten Mal in Folge um zehn Prozent. Die zehn Prozent setzen sich aus sieben Prozent Marktperformance und drei Prozent neuer Kundengelder zusammen. Die Anzahl der Personen, die mehr als eine Million US-Dollar liquides Vermögen haben, ist in Deutschland im Vergleich zu 2009 um 7,2 Prozent gestiegen. Noch nie gab es in Deutschland so viele vermögende Personen.²⁴

Finanzunternehmen ist aus den genannten Gründen zu empfehlen, sich vor allem auf die ältere Generation zu konzentrieren und sich auf die einzelnen Segmente („Arm vs. Reich“) zu spezialisieren und alle unternehmensbezogenen Fähigkeiten bereitzustellen, um diese Zielgruppe effizient und ertragsorientiert betreuen zu können. Nur so schafft es ein Finanzdienstleister trotz steigendem Wettbewerb Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln und ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell aufzubauen.

3.5.1 Entwicklungen in der Finanzbranche in Bezug auf Senioren

Basierend auf den Geschehnissen der globalen Finanzkrise, ist das Vertrauen in die Finanzbranche extrem zurück gegangen. Besonders Senioren fühlen sich von Finanzberatern häufig falsch beraten. Betreuungsmodelle stehen vor einem Systemwechsel. Angetrieben durch den Gesetzgeber, der die Banken immer stärker reguliert und den Verbraucherschutz fördert, werden nachhaltig Rahmenbedingungen geschaffen, die eine Rekonstruktion des Vertrauens zwischen Finanzberater und Kunden wieder möglich machen.²⁵

Der Vertrauensverlust ist in erster Linie dadurch geprägt, dass Kunden nicht transparent genug über Kosten- und Risikoausstattungen von Finanzprodukten aufgeklärt wurden bzw. werden und keine umfassende, gut allozierende Beratung der finanziellen Situation stattgefunden hat bzw. stattfindet.

²³ Vgl. Muthers, H., 2012, S. 190f.

²⁴ Vgl. Hagemann, J., 2012, S. 129f.

²⁵ Vgl. Hagemann, J., 2012, S. 128.

Der Grund für diese nicht vorhandene Transparenz und Objektivität liegt primär in den Vergütungsstrukturen von Finanzdienstleistern und Banken. Auch heute noch ist der provisionsgetriebene Vertrieb in vielen Banken Alltag. Durch Bezahlung auf Provisionsbasis entstehen bei Finanzberatern aber grundsätzliche Interessenskonflikte. Vertriebskosten reduzieren den Gewinn des Kunden oder zehren ihn stellenweise gänzlich auf. Die Bank allerdings verdient nur dann, wenn sie die Vermögensschädigung des Kunden in Kauf nimmt oder sie sogar aktiv betreibt. Die Kunden bekommen nicht das für sie beste und günstigste Produkte angeboten, sondern jenes welches dem Berater den meisten Ertrag generiert.²⁶

Es findet somit keine Bepreisung der Beratungsdienstleistung statt, sondern es wird der Verkauf von Produkten honoriert. Es ist nun zu hinterfragen, warum immer noch eine Vielzahl von Banken den provisionsgetriebenen Vertrieb favorisiert? Grundsätzlich verdienen Banken an Provisionen relativ gut. Der andere und wesentlich entscheidende Grund ist, dass viele Kunden es gewohnt sind, für eine Finanzberatung nichts zu bezahlen. Dabei bezahlen sie sehr wohl, sehen die Kosten aber nicht bzw. häufig nur in Prozentzahlen angegeben, sodass sie den konkreten Euro-Betrag nicht bewusst wahrnehmen. Provisionsvertrieb lohnt sich aus Kundenperspektive häufig für die kleineren und weniger vermögenden Kunden. Die Volumina sind in der Regel so gering, dass eine Bepreisung der Beratungsdienstleistung wesentlich teurer wäre und sich diese Zielgruppe, eine Beratung dann gar nicht leisten könnte. Für vermögendere Kunden mit wesentlich komplexeren Problemstellungen und großen Volumina, macht eine Bepreisung der Beratungsdienstleistung aus Kostengesichtspunkten durchaus Sinn und gewährleistet darüber hinaus, dass der Finanzberater objektiv und transparent beraten kann.

Das verwaltete Vermögen von unabhängigen Vermögensverwaltern wird in den nächsten Jahren steigen. Von 2012 bis heute hat sich das von unabhängigen Vermögensverwaltern betreute Gesamtvermögen fast verdoppelt. Damit passt sich der deutsche Private-Banking-Markt weiter den Märkten in den Vereinigten Staaten und der Schweiz an, auf denen unabhängige Vermögensverwalter bereits Marktanteile von 20 bis 30 Prozent haben.²⁷

²⁶ Vgl. Schmidt, K.M., 2012, S. 121.

²⁷ Vgl. Hagemann, J., 2012, S. 133.

3.5.2 Marktnische Senioren

Die Anzahl der Senioren wird in Zukunft aufgrund des oben beschriebenen demographischen Wandels immer weiter steigen.²⁸ In einem vom Verdrängungswettbewerb getriebenen Finanzmarkt wird es für Banken und Finanzdienstleister immer wichtiger, sich auf einzelne Zielgruppen zu konzentrieren. Dabei macht es aus geschäftspolitischer Sicht Sinn, sich auf die reichste und wachsende Bevölkerungsgruppe zu konzentrieren, die Senioren. Senioren (50plus) besitzen ein Nettovermögen von 3 Billionen Euro. Jährlich zählen rund 800.000 Senioren zu den Erben, das Erbendurchschnittsalter liegt bei 55 Jahren, die Kaufkraft liegt bei über 600 Mrd. Euro. Darüber hinaus besitzen Senioren einen anteiligen Immobilienbesitz von 67 Prozent, haben jährlich fällige Lebensversicherungen in Höhe von 35 Mrd. Euro und 82 Prozent aller Empfänger von Lebensversicherungen sind älter als 60. Neben diesen quantitativen Eigenschaften der Zielgruppe Senioren zeichnet sich die 50plus-Bevölkerung dadurch aus, dass sie häufig vor vielen ungelösten Problemen, neuen Interessen und veränderten Bedürfnissen steht.²⁹

Allgemein weist die ältere Generation bestimmte Charakteristika in Finanzangelegenheiten auf. Grundsätzlich haben Geld und Finanzen einen hohen Stellenwert in älteren Generationen. Senioren interessieren sich tendenziell mehr für finanzielle Angelegenheiten, nehmen sich dafür mehr Zeit und legen relativ viel Wert auf Sparsamkeit. Das führt dazu, dass Senioren, die regelmäßig sparen können, mehr sparen als Jüngere. Häufige Motive sind Notfälle, Kinder und Enkelkinder. Finanzprodukte werden von Senioren grundsätzlich als sehr komplex empfunden, was dazu führt, dass der Beratungsbedarf verhältnismäßig hoch ist. Darüber hinaus belegt die Seniorenstudie 2014 des Bundesverbandes deutscher Banken, dass sich viele Senioren mit dem Thema Erben/Vererben (6 von 10) beschäftigen, aber sich nur 30 Prozent schon einmal professionell beraten lassen haben. Für Senioren sind grundsätzlich eine persönliche Beratung und eine gute Erreichbarkeit wichtig.³⁰

3.6 Vision der GSP AG

Aus den gesellschaftlichen Trends, der identifizierten Chancenpotenziale und der allgemeinen demografischen Entwicklung hat die GSP AG ihre Unternehmensstrategie definiert und sich entschlossen ein zielgruppenorientiertes Betreuungskonzept durchzusetzen. Dabei formulieren die vier Schlagworte „transparent – vertrauensvoll – kompetent - unbeschwert“ die Vision der GSP AG.

²⁸ Vgl. Kring, T.; Lister, M., 2010, S. 41f.

²⁹ Vgl. Muthers, H., 2012, S. 190f.

³⁰ Vgl. Bundesverband deutscher Banken, 2014, S. 9f.

Die Aktiengesellschaft möchte Ihre Kunden mit der größtmöglichen Objektivität, einer fairen Bepreisung und exzellentem Fachwissen überzeugen und kompetent und bedürfnisorientiert in Ihren zentralen Geschäftseinheiten beraten. Dabei verfolgt sie das Ziel, die Marktführerschaft der 55plus-Generation in den Geschäftsbereichen des Vermögens- und Nachfolgemanagements zu erreichen, sowie das zielgruppenfokussierte Finanzdienstleistungsinstitut mit der höchsten Kundenzufriedenheit zu sein. Gleichzeitig möchte sie das Bewusstsein für die Honorarberatung fördern und die exzellenten Vorteile dieser herausstellen.

3.7 Strategische Ziele der GSP AG

Aus der Unternehmensstrategie der GSP AG lassen sich die strategischen Ziele ableiten. Sie werden, wie im Strategiefindungsprozess beschrieben, auf der strategischen Ebene definiert und ebnen den Weg zur Zielerreichung. Häufig wird im Zusammenhang mit der Strategie auch über die durchzuführenden Maßnahmen gesprochen. Sie beschreiben die konkreten Handlungen, um den Unternehmenszielen nachzukommen, die in der Strategie verankert sind. Generell beschreiben die Ziele dabei zukünftige Zustände, die mit Hilfe der strategischen Maßnahmen erreicht werden sollen.³¹

Die GSP AG formuliert in ihrer Unternehmensstrategie folgende Ziele:

- Erreichung der Marktetablierung durch die Qualitätsführerschaft
- Gewährleistung einer permanenten, trend- und zielorientierten Anpassung an den Markt
- Aufbau eines breiten Kundenstammes mit langfristigem Bindungspotenzial
- Effiziente Betreuung der Familienengagements in der Nachlassbearbeitung mit dem Ziel auch die Erben weiter zu betreuen.
- Aufbau eines regionalen Partnernetzwerkes zur Stärkung der Kundenbindung und Kundengewinnung
- Erreichung einer langfristig stabilen Ertragslage durch faire Preise, Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit, gemessen sowohl an der Kundenzufriedenheit als auch an der Cost-Income-Ratio (CIR)
- Etablierung einer Honorarberatung in der 55plus-Generation.

³¹ Vgl. F. Navrade, 2008, S.52f.

3.8 Strategische Geschäftsfelder der GSP AG

Auf der Gesamtunternehmensebene werden im Rahmen des Strategieprozesses neben den Unternehmenszielen auch die strategischen Geschäftsfelder eingegrenzt. Sie sind das Produkt der strategischen Planung. Um diese möglichst effektiv und effizient durchzuführen, stehen der Unternehmensführung exemplarisch die Instrumente der SWOT-Analyse, des Benchmarking, der Portfolioanalyse und der Balanced Scorecard zur Verfügung.³²

Generell gilt, dass für eine funktionierende Strategie diese klare Abgrenzung unabdingbar ist. Sie ermöglicht zu untersuchen, welche Produkt-, und Marktkombinationen zukunftsfähig und zielgruppenorientiert eingesetzt werden können. Ebenfalls lässt diese Differenzierung Rückschlüsse auf die Markt-, und Wettbewerbssituation zu. Geschäftsfelder können nach den unterschiedlichen Produktgruppen, dem Kundennutzen oder dem Marktsegment eingegrenzt werden.³³

Die Generation Senior Plus AG grenzt in ihrer Unternehmensstrategie zwei Geschäftsfelder ab. Dabei differenziert sie nach den angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Das erste Geschäftsfeld bildet das Vermögensmanagement. Unter ihr gliedern sich die professionelle Vermögensverwaltung und Anlageberatung. Das zweite Geschäftsfeld repräsentiert ein umfassendes Nachfolgemanagement. Darunter fasst die GSP AG ein Generationenmanagement, die Gründung und Verwaltung von Stiftungen, die direkte Nachlassabwicklung und Testamentsvollstreckung sowie die Immobilienvermittlung und -verwaltung.

Neben diesen beiden zentralen Geschäftsfeldern bietet der Finanzdienstleister seiner Zielgruppe zudem ein „Rundum-Sorglos-Paket“ an. Er agiert dabei als Ansprechpartner für sämtliche Problemstellungen. Die Abwicklung erfolgt über eine Tochtergesellschaft in der Geschäftsform einer GmbH, um eine saubere, provisionsabhängige Vergütung zu erhalten und den Kunden keine Kosten in Rechnung stellen zu müssen.

³² Vgl. Bacher, U., 2009, S. 56ff.

³³ Vgl. M. Kranz, 2007, S.18

4 Controlling und Risikomanagement

4.1 Bedeutung und Aufgaben des Controllings

Das Controlling entstand in US-amerikanischen Unternehmen und beschränkte sich auf die Kontrolle des betrieblichen Rechnungswesens. Erst später wurden die ersten Controller eingestellt, die das Aufgabenfeld eines heutigen Treasurers abgedeckt haben. Als Ursachen für die Schaffung solcher Stellen sind die steigende Internationalisierung sowie die Diversifizierung zu nennen. Diese steht in Verbindung mit einer zunehmenden Heterogenität und Komplexität der internen Unternehmensorganisation als auch des gesamten Unternehmensumfeldes.³⁴

Die Bedeutung des Controllings liegt in der Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen gegenüber Führungsverantwortlichen. Das Mitwirken bei Entscheidungen bezieht sich auf die Orientierung an wirtschaftlichen Zielen, die Festlegung des Zielerreichungsgrads, die Vergleiche zwischen dem momentanen und dem erwünschten Zustand, sowie auf die Lenkung des Entscheidungsprozesses. Dieser umfasst vor allem das Planungs- und Kontrollsystem, die Versorgung mit Informationen, sowie das Führungssystem. Das Controlling dient der Vorbereitung und Begleitung von Entscheidungen, wodurch es als unterstützende Stelle betrachtet wird. Die Funktion des Entscheidungsträgers liegt bei der Führungsebene. Das Ziel des Controllings besteht in der Angleichung des Unternehmens an Umweltveränderungen. Um optimale Ergebnisse garantieren zu können, sind Aufgaben in der Steuerung auszuführen. Dabei werden im Rahmen der Datenaufbereitung in der Regel Kennzahlen gebildet.³⁵

4.2 Betriebliche Kennziffern

Um wirtschaftliche Zusammenhänge beschreiben zu können, werden Kennzahlen herangezogen. Diese basieren auf definierten Berechnungsmethoden, sodass die Einhaltung bestimmter Richtwerte nachvollziehbar wird und Vergleichbarkeit gegeben ist. Sofern mehrere Kennzahlen sinnvoll zueinander in Korrelation gesetzt werden, entsteht durch die somit vorhandenen Abhängigkeiten ein Kennzahlensystem. Ein Gesamtüberblick ist folglich gewährleistet.³⁶

³⁴ Vgl. Graumann, M., 2014, S. 7.

³⁵ Vgl. ebenda, S. 1ff.

³⁶ Vgl. Ziegenbein, K., 2012, S. 201.

4.2.1 Balanced Scorecard

Als Ordnungssystem mit Bedeutung ist die Balanced Scorecard zu nennen. Hierbei werden Sach- und Formalziele, ebenso wie die dazugehörigen Messgrößen, sinnvoll zueinander in Beziehung gebracht. Die Messgrößen stehen sowohl im Zusammenhang mit den Ursachen, als auch den Ergebnissen. Sie sind so zu wählen, dass das Topmanagement daraus seine Strategie und Vision in der Praxis realisieren kann. Damit das Kriterium der Ausgewogenheit bei der Scorecard erfüllt wird, muss die Menge der Kennzahlen klein gehalten werden, um Gesamtzusammenhänge betrachten zu können. Die ersten Schritte auf dem Weg zur Balanced Scorecard sind die Auswahl der Ziele und die Ermittlung von Zielbeziehungen. Dabei muss beachtet werden, dass qualitative Faktoren trotz des Schwerpunktes bei der Quantität erhalten bleiben. Grundsätzlich existieren beim Scorecarding vier Perspektiven, wobei jeweils eine Scorecard verwendet wird. Aufgrund der Unternehmensstrategie der GSP AG wurden folgende Perspektiven fokussiert:

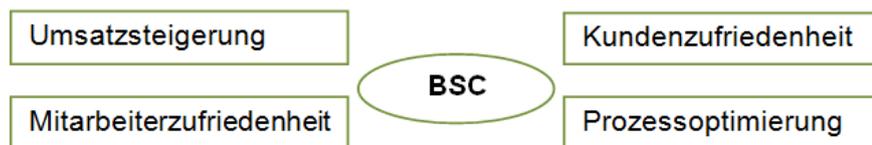


Abbildung 1: Balanced Scorecard des Finanzdienstleistungsinstituts GSP³⁷

Die finanzielle Sicht stellt das Formalziel dar, wohingegen die Lern- und Wachstumsperspektive, die interne Prozessperspektive sowie die Kundenperspektive, auf die wertschaffenden Sachziele des Unternehmens zu beziehen sind. Für alle Perspektiven sind Ziele einschließlich ihrer Sollwerte zu bestimmen. Zudem wird festgelegt, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um die Sollwerte zum definierten Zeitpunkt erreicht zu haben. Bei den verglichenen Ziel- und Ist-Größen handelt es sich um relative oder absolute Kennzahlen. Damit ein Gesamtzusammenhang zwischen den Kennzahlen besteht, können Ursache-Wirkungs-Beziehungen genannt werden.³⁸

4.2.2 Key Performance Indicators (KPIs)

Unter dem Begriff „KPIs“ sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht Kennzahlen zu verstehen, die einen Bezug zu der Leistung, Auslastung oder dem Erfolg des Betriebs bzw. seiner organisatorischen Einheiten haben. Das Heranziehen dieser Kennzahlen dient aufgrund ihres Leistungszusammenhangs dem Controlling sowie dem Management dazu, die Kontrolle über einzelne Projekte, Abteilungen

³⁷ In Anlehnung an: Gutmann, J.; Schneider, J. O., 2014, S. 16-20.

³⁸ Vgl. Ziegenbein, K., 2012, S. 455-458.

oder ganze Unternehmensprozesse zu erlangen und sie einer angemessenen Bewertung zu unterziehen. Abhängig davon, aus welcher Sicht die Aspekte betrachtet werden, sind unterschiedliche Kennziffern als KPIs zu verwenden.³⁹

<p>Umsatzsteigerung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cashflow • EK-Rentabilität • EBIT • ROI 	<p>Kundenzufriedenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reklamationsquote • Markenbekanntheitsgrad • Deckungsbeitragsrechnung
<p>Mitarbeiterzufriedenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluktuationsrate • Fehlzeiten • Beteiligung an betrieblichen Projekten 	<p>Prozessoptimierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosteneffizienz (CPI) • Abschlussquote • Beratungen pro Tag

Abbildung 2: KPIs der GSP AG

KPIs gibt es auf vielen verschiedenen Gebieten. Bestimmte Messgrößen, wie z. B. der Umsatz eines Quartals, sollten sich einem Zielwert nähern, damit die Leistung des Unternehmens als angemessen beurteilt werden kann.⁴⁰

KPIs im Rahmen der Umsatzsteigerung sind der Cashflow, die Eigenkapitalrentabilität, das EBIT, sowie der Return on Investment (ROI). Der Cashflow wird im Folgenden unter Gliederungspunkt 2.4 erläutert. Die Eigenkapitalrendite errechnet sich, indem der Gewinn durch das eingesetzte Eigenkapital dividiert wird. Die erhaltene Prozentzahl gibt die Eigenkapitalzinsen an, die auf das im Unternehmen gebundene Kapital anfallen. Sobald dieser Zinssatz höher ist als die Zinsen auf eine alternative Geldanlage bei der Bank, sind Investitionen in das Unternehmen zu bevorzugen.⁴¹ Das EBIT stellt den Jahresüberschuss vor Steuern vom Ertrag und Einkommen sowie die Zinsen dar. Es findet im Rahmen der Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilitätsberechnung Anwendung. Das EBIT ermöglicht eine Beurteilung der Ertragskraft aus der operativen Geschäftstätigkeit, die von der Finanzstruktur des Unternehmens unabhängig ist. Somit können Betriebe mit unterschiedlichen Fremdkapitalanteilen verglichen werden.⁴² Die Kennzahl ROI beschreibt den Gewinn vor Zinsen und

39 Vgl. Springer Gabler Verlag, o. J. a, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326735/key-performance-indicator-kpi-v1.html> (Stand: 01.01.2015); vgl. hierzu auch Gutmann, J.; Schneider, J. O., 2014, S. 81ff.

40 Vgl. Gutmann, J.; Schneider, J. O., 2014, S. 91f.

41 Vgl. Kück, U., 2008, S. 72.

42 Vgl. Graumann, M., 2014, S. 343, 804; vgl. hierzu auch Springer Gabler Verlag, o. J. b, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/573777/earnings-before-interest-and-tax-ebit-v5.html> (Stand: 10.01.2015).

Steuern des investierten Kapitals in Prozent. Ein hoher relativer Marktanteil in Verbindung mit einer hohen relativen Produktqualität weist im Durchschnitt einen ROI von 35% auf.⁴³

Unter die Perspektive der Kunden fallen die Reklamationsquote, der Markenbekanntheitsgrad sowie die Deckungsbeitragsrechnung. Die Reklamationsquote stellt dabei das Verhältnis der Kundenbeschwerden zu der Gesamtzahl der Beratungen dar. Besonders die ältere Generation legt sehr viel Wert auf eine fehlerfreie Bearbeitung und umfassende Beratung, wodurch auf die Qualität ein stärkeres Augenmerk gelegt werden muss als auf die Quantität. In der GSP-Strategie wird bewusst darauf geachtet, jeglichen Reklamationen vorzubeugen, um die Kundenzufriedenheit auf ein Maximum zu bringen. Der Markenbekanntheitsgrad hat eine große Bedeutung hinsichtlich des Kundenvolumens und kann durch Marketingaktivitäten erheblich gesteigert werden. Zu der Beantwortung der Frage, ob eine Ausweitung der Marketingkosten sinnvoll ist, kann eine Umfrage aufgesetzt werden, um an den aktuellen Markenbekanntheitsgrad zu gelangen. Für den Fall, dass dieser bereits einen hohen Prozentsatz aufweist, wäre die Steigerung des Markenbekanntheitsgrades sehr unwirtschaftlich, da die minimale Verbesserung in keinem Verhältnis zu den enormen Kosten stehen würde. Die Deckungsbeitragsrechnung wird unter dem Gliederungspunkt 2.5 erläutert und für die GSP AG durchgeführt.

Aus der Sicht der Mitarbeiter existieren beispielsweise die Kennzahlen Fluktuationsrate, Fehlzeiten und die Beteiligung an betrieblichen Projekten. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist als sehr hoch einzustufen, sofern nur geringe Abgänge von Mitarbeitern an andere Unternehmen festzustellen sind. Sobald die Fluktuation ansteigt, sollten schnellstmöglich die Ursachen festgestellt werden, damit noch rechtzeitig geeignete Maßnahmen ergriffen werden können. Zu hohe Fehlzeiten weisen ebenso auf unzufriedene Mitarbeiter hin. Der Grund hierfür ist meist die mangelnde Motivation infolge zu geringer Entlohnung oder eines schlechten Arbeitsklimas. Eine hohe Beteiligungsquote an betrieblichen Projekten lässt auf großes Engagement der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen schließen.

Bezüglich der Prozessoptimierung sind die Kosteneffizienz, die Abschlussquote sowie die Anzahl der Beratungen pro Tag relevant. Die Arbeitsweise der Mitarbeiter der GSP AG ist wirtschaftlich, solange das Unternehmen am Jahresende einen angemessenen Gewinn aufweisen kann, wozu geringe Kosten erforderlich sind. Kostenreduzierungen sollten jederzeit angestrebt werden, um die Effizienz zu steigern. Im Rahmen des Zeithonorars ist erwünscht, dass der Berater täglich durch seine Beratungen vollkommen ausgelastet ist. Infolge dieser Honorarwahl ist es nicht entscheidend, wie viele

⁴³ Vgl. Buchholz, L., 2009, S. 225f.

Beratungen pro Tag geführt werden, da jeder Kunde für eine Beratungsstunde den gleichen Preis zu zahlen hat. Für Terminvor- und nachbereitungen ist eine Beschleunigung der Arbeitsprozesse dennoch notwendig. Beispielsweise durch PC-unterstützte Beratungen, vorgefertigte Formulare oder qualifizierte Assistenten. Eine hohe Abschlussquote hingegen führt nicht zu zusätzlichen Beratungserträgen.

Bei der internen Prozessperspektive sind Arbeitsabläufe zu optimieren. Insbesondere sind Doppelarbeiten zu vermeiden, wofür ein großes Maß an interner Kommunikation erforderlich ist. Dementsprechend reibungslos muss auch der Informationsaustausch zwischen der GSP und der kooperierenden GmbH stattfinden.⁴⁴

4.2.3 Analyse des Kundenvolumens

Als Grundlage zur Bestimmung des Kundenvolumens der GSP AG dient die Altersstrukturtafel der Bevölkerung in Stuttgart. Zielgruppe des Finanzdienstleistungsinstituts sind Senioren ab 55 Jahren. Auch jüngere Kunden dürfen die Leistungen des Unternehmens in Anspruch nehmen. Dies tritt in der Praxis hauptsächlich im Rahmen von Sterbefällen auf, bei denen Vermögen an die jüngeren Erben übertragen wird.

Alter in 6 Altersgruppen	1980	1990	2000	2010	2013
unter 10 Jahren (%)	8,3	8,7	9,2	8,8	8,7
10 bis unter 18 Jahren (%)	9,9	6,6	7,0	6,7	6,5
18 bis unter 30 Jahren (%)	18,7	20,4	16,0	17,3	17,8
30 bis unter 45 Jahren (%)	23,4	21,6	24,8	23,3	23,2
45 bis unter 60 Jahren (%)	18,5	21,2	19,1	19,6	20,2
60 Jahre oder älter (%)	21,1	21,5	23,9	24,2	23,6

	der Hauptwohnung	der Nebenwohnung
30. November 2014	592.975	6.875

Abbildung 3: Altersstruktur der Bevölkerung in Stuttgart⁴⁵

Laut der Statistik haben 592.975 Personen ihren Hauptwohnsitz in Stuttgart.

*Bevölkerung über 55 Jahren = $[(20,2\% * 1/3) + 23,6\%] * 592.975$ Personen*

≈ 200.000 Personen

Personen zwischen 55 und 60 Jahren // Personen ab 60 Jahren

⁴⁴ Vgl. Ziegenbein, K., 2012, S. 456f.; vgl. hierzu auch Buchholz, L., 2009, S. 277, 281.

⁴⁵ Vgl. Statistisches Amt, o. J., <http://www.stuttgart.de/item/show/56299> (Stand: 10.01.2015).

Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass einige Stadtteile Stuttgarts von dem Unternehmenssitz am Feuersee sehr weit entfernt liegen, wodurch diese Kunden praktisch nicht zu erreichen sind. Folglich kann mit einem Volumen von ca. 160.000 potenziellen Kunden gerechnet werden.

Aufgrund der Strategieausrichtung sind hauptsächlich die vermögenden Kunden relevant. Die ABC-Analyse ist ein häufig angewandtes Instrument zur Einteilung der Kunden in A-, B- und C-Gruppen. Der Buchstabe A steht generell für das Drittel, welches den größten Nutzen für das Unternehmen erzielt. C stellt genau das Gegenteil dar und B liegt in der Mitte zwischen A und C. Anhand der Bankkunden lässt sich die ABC-Analyse wie folgt darstellen: A-Kunden sind vermögend, wodurch eine intensive und regelmäßige Betreuung notwendig ist. Mit C-Kunden ist eine seltene und einfache Kommunikation ausreichend, da sie aufgrund ihrer eingeschränkten finanziellen Mittel nur geringe Umsätze generieren. Die B-Kunden bilden hierbei die Mitte.⁴⁶

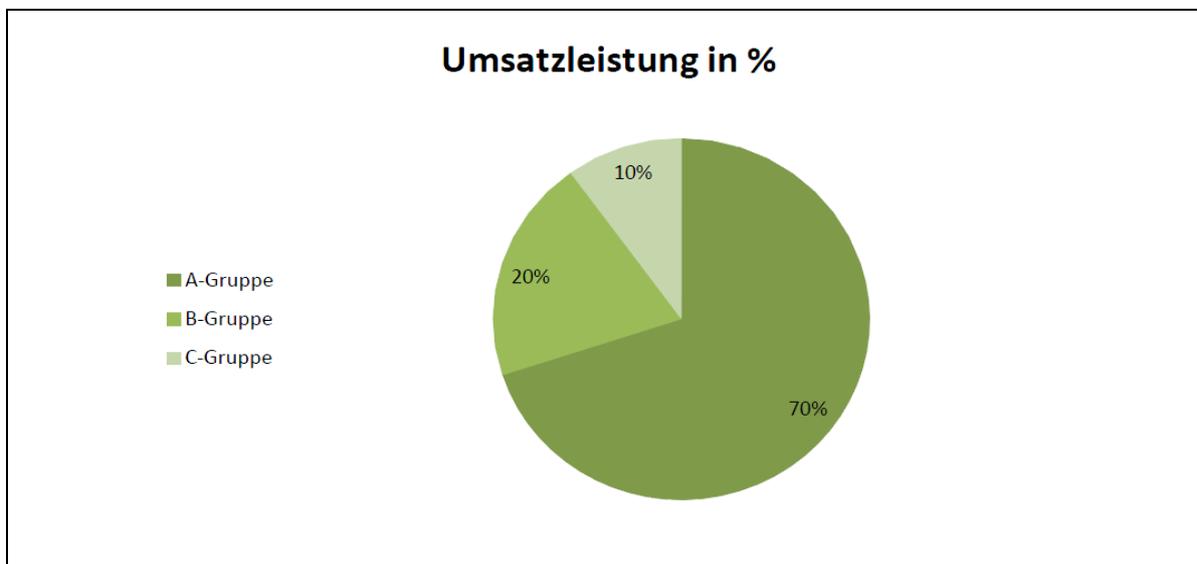


Abbildung 4: Umsatzleistung der jeweiligen ABC-Gruppe in Prozent des Gesamtumsatzes⁴⁷

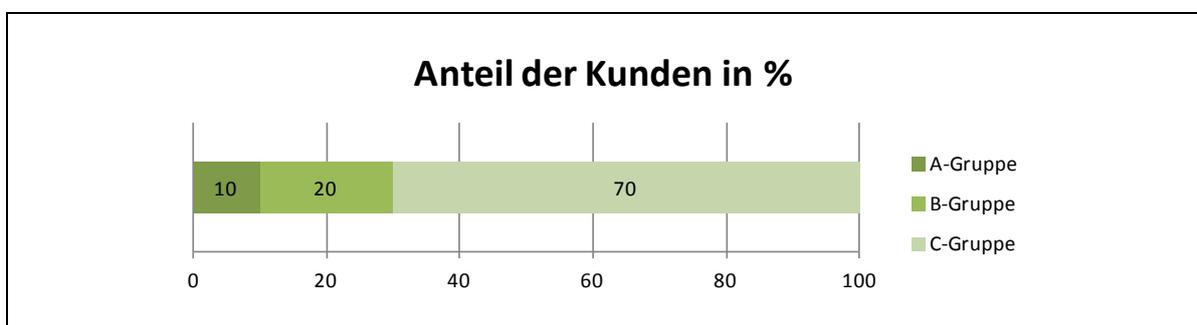


Abbildung 5: Anteil der jeweiligen ABC-Gruppe an den Gesamtkunden⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Graumann, M., 2014, S. 456; vgl. hierzu auch Ziegenbein, K., 2012, S. 175ff.

⁴⁷ In Anlehnung an: Ziegenbein, K., 2012, S. 176.

In den beiden Abbildungen stellen 10% der Kunden die A-Klasse dar. Sie sind für 70% aller Umsatzleistungen verantwortlich. 20% aller Kunden bilden die B-Klasse. Sie tragen mit 20% zu den Umsätzen bei. Die übrigen 70% sind die zur C-Klasse zählenden Kunden, die lediglich 10% der Umsätze erwirtschaften.

Aufgrund der Fokussierung auf vermögende Kunden sind vor allem die Gruppen A und B interessant. Sie stellen 30% der möglichen 160.000 Kunden dar. Somit sind es ungefähr 48.000 Kunden, die der Zielgruppe der GSP AG entsprechen. Realistisch betrachtet ist nach den ersten drei Jahren ein Marktanteil kleiner 10% anzunehmen, sodass mit maximal 4.800 Kunden kalkuliert werden kann. Für die gesamte Stadt Stuttgart beträgt der Marktanteil folglich 0,81%.

4.2.4 Cashflow-Rechnung

Der Cashflow gibt die Zahlungsströme an, die tatsächlich in einer Periode durchgeführt worden sind. Er wird alternativ auch als Kapitalflussrechnung oder Zeitaumbilanz bezeichnet. Die Besonderheit des Cashflows ist, dass er sich wie die GuV auf eine Periode beschränkt, aber statt erfolgswirksamen Vorgängen die tatsächlichen Zahlungsströme betrachtet. Folglich definiert er den bilanziellen Erfolg eines Geschäftes.⁴⁹ Das Controlling kann hierdurch feststellen, ob Investitionen aus eigenen Mitteln erbracht werden können. Andererseits ist der Cashflow auch ein Frühwarnsystem für die Insolvenzgefahr.

Es gibt zwei verschiedene Methoden Cashflows zu berechnen. Bei der direkten Methode werden alle betriebsnotwendigen, zahlungswirksamen Aufwendungen von den zahlungswirksamen Erträgen abgezogen. Die Voraussetzung hierfür ist, dass alle Zahlungseingänge und -ausgänge bekannt sind. Aufgrund dieser Komplexität wird das Controlling nur die indirekte Methode durchführen. Hierbei wird der Jahresüberschuss vor Steuern jeweils um die nicht zahlungswirksamen GuV-Positionen, wie etwa die Abschreibung, bereinigt. Im nachfolgenden Schaubild wurden für die Berechnung des Cashflows die Planzahlen verwendet und dementsprechend eingesetzt.⁵⁰

Cashflow (indirekte Methode) *	1. Jahr
Jahresüberschuss vor Steuer**	35.083.159,12 €

⁴⁸ In Anlehnung an: Ziegenbein, K., 2012, S. 176.

⁴⁹ Vgl. Kück, U., 2008, S. 86.

⁵⁰ Vgl. Kück, U., 2008, S. 86.

Steuerzahlungen		-17.995.386,86 €
Umsatzsteuer	7.286.252,54 €	
Gewerbsteuer***	5.157.224,39 €	
Körperschaftssteuer	5.262.473,87 €	
Soli	289.436,06 €	
Abschreibungen		-21.998,48 €
Veränderungen langf. Rückst.		0,00 €
Investitionszahlungen		0,00 €
Cashflow		17.065.773,77 €
* nachhaltige Jahresbetrachtung (ohne Berücksichtigung der Erstausrüstung)		
** unter der Annahme durch das Personalmanagement, dass pro Monat 1000 Beratungen im Vermögens- und Nachlassmanagement ab Beginn der Tätigkeiten durchgeführt werden. Falls diese Annahme aufgrund einer schlechten Wirtschaftssituation nicht eintritt, werden deutlich geringere Jahresüberschüsse erzielt.		
*** Hebesatz Stuttgart im Jahr 2014: 420%; ohne Berücksichtigung der steuerlichen Hinzurechnungen		

Abbildung 6: Cashflow-Berechnung für das erste Jahr der GSP AG51

4.2.5 Deckungsbeitragsrechnung

Zur Kostenkalkulation wird die Deckungsbeitragsrechnung herangezogen, wobei die variablen Selbstkosten als kurzfristige Preisuntergrenze festgesetzt werden. Die Erlöse, welche diese Grenze überschreiten, decken die Fixkosten. Der somit entstandene positive Deckungsbeitrag geht zugunsten der Gewinnsituation. Die Vorteile dieser Deckungsbeitragsrechnung, welche auch als Teilkostenrechnung bezeichnet wird, bestehen gegenüber der Vollkostenrechnung insbesondere in der Unterscheidung zwischen beschäftigungsabhängigen variablen und beschäftigungsunabhängigen fixen Kosten. Eine Vollkostenrechnung würde deshalb Fehldispositionen verursachen.⁵² Durch die Differenzierung im Rahmen der Teilkostenrechnung kann die erreichte Auslastung für korrekte Ergebnisse unbeachtet bleiben. Von entscheidender Bedeutung ist, dass ausschließlich die variablen

⁵¹ In Anlehnung an: Kück, U., 2008, S. 86.

⁵² Vgl. Graumann, M., 2014, S. 404f.

Kosten auf die Kostenstellen verteilt werden, sobald die einstufige Deckungsbeitragsrechnung angewandt wird.⁵³ Die Teilkostenrechnung ist kurzfristig ausgerichtet, daher werden die Ressourcen als unveränderlich definiert. Zur Berechnung des Deckungsbeitrags sind die variablen Selbstkosten vom Erlös zu subtrahieren:

$$\text{Deckungsbeitrag} = \text{Erlös} - \text{variable Selbstkosten.}$$

Infolgedessen ist die Summe der Deckungsbeiträge der Kostenstellen zu bilden, welche den Unternehmensdeckungsbeitrag darstellt. Hiervon sind die gesamten Fixkosten zu subtrahieren, um zum Unternehmensgewinn zu gelangen.⁵⁴ Bei der GSP AG existieren drei Kostenstellen. Das Nachlassmanagement, die Vermögensverwaltung und die Vermögensberatung. Der Deckungsbeitrag ist nur für die Vermögensverwaltung positiv. Die verhältnismäßig geringen Fehlbeträge der anderen Kostenstellen werden jedoch im Gesamten ausgeglichen. Eine genaue Aufstellung der Kosten und der Berechnung sind im Anhang der Arbeit zu finden.

Deckungsbeitragsrechnung		
Nachlassmanagement:		
Erträge		2.500,00
Variable Kosten	1/4 Gewichtung	-72.746,69
Deckungsbeitrag		-70.246,69
Vermögensverwaltung:		
Erträge		3.206.250,00
Variable Kosten	3/4*0,5 Gewichtung	-109.120,03
Deckungsbeitrag		3.097.129,97
Vermögensberatung:		
Erträge		5.000,00
Variable Kosten	3/4*0,5 Gewichtung	-109.120,03
Deckungsbeitrag		-104.120,03
Gesamtertrag	alle Deckungsbeiträge	2.922.763,26
	Fixe Kosten	-283.186,74
		2.639.576,52

Abbildung 7: Deckungsbeitragsrechnung der Preismodelle⁵⁵

⁵³ Vgl. Graumann, M., 2014, S. 406.

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 408.

⁵⁵ Eigene Darstellung.

4.3 Honorarberatung unter Controllinggesichtspunkten

Durch das zusätzliche Geschäftsfeld „Rundum-Sorglos“ und die darin enthaltenen Servicedienstleistungen entstehen der GSP AG schwer abschätzbare Kosten- und Risikostrukturen. Aus diesem Grund wird das Vermittlungsgeschäft von Serviceleistungen auf die GmbH als Tochterunternehmen ausgelagert. Die Trennung ist auch infolge der unterschiedlichen Preisgestaltung erforderlich und gesetzlich vorgeschrieben. Für die Vermittlungsgeschäfte, die durch die GmbH getätigt werden, fällt bei den Kunden Provision an, nicht ein Honorar wie bei Geschäften mit dem Mutterunternehmen. Betrachtet wird aber lediglich die AG, die schließlich den pauschalen Jahresüberschuss aus der GmbH vereinnahmt.

4.3.1 Honorararten im Vergleich

In der Unternehmenspraxis treten verschiedene Formen von Honorararten auf, welche am Markt teilweise auch miteinander kombiniert angewandt werden. Aufgrund dessen werden im Folgenden drei Honorararten erörtert.

Die bedeutendste Honorarvariante, die auch von den Kunden als leicht verständlich betrachtet wird, ist das *Zeithonorar*. Hierbei wird ein Stundensatz vereinbart, sodass das Finanzdienstleistungsinstitut in der Lage ist, die Gesamtkosten einer Beratung gut kalkulieren zu können. Im Falle einer langandauernden Beratung, aufgrund hoher Komplexität des Produktes, wird dieser zeitliche Mehraufwand dementsprechend in Rechnung gestellt, wodurch eine gerechte Bepreisung gegenüber allen Kunden gewährleistet ist. Ein Vorteil des Zeithonorars für das Finanzdienstleistungsinstitut ist die Berechnung von Kosten, auch wenn sich der Kunde gegen einen Produktabschluss beim eigenen Institut entscheidet. Die für den Kunden aufgewandte Zeit wird somit bezahlt, auch wenn der Kunde sich das Produkt später bei der Konkurrenz beschafft, wodurch keine Opportunitätskosten für den entgangenen Geschäftsabschluss entstehen. Der Großteil der älteren Menschen erweist sich in Beratungen als relativ zeitintensiv. Einerseits sind zum Verständnis der Produkte ausführliche Erklärungen erforderlich, andererseits wird von den Kunden auch eine beträchtliche Zeit für Smalltalk und Privatgespräche in Anspruch genommen. Durch das Zeithonorar bekommen die Berater auch diesen Zeitaufwand vergütet. Für die älteren Kunden hingegen entstehen höhere Kosten, ohne einen zusätzlichen Nutzen daraus zu erzielen.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. Versicherungsbote, 2014, <http://www.versicherungsbote.de/id/4801028/Honorarberatung-Honorararten-Zeithonorar-Pauschalhonorar/> (Stand: 01.01.2015).

Als weitere Variante ist das *Pauschalhonorar* zu nennen, wobei vorab für verschiedene Arten von Beratungen jeweils eine Summe festgesetzt wird, die für alle Kunden gleich hoch ist. Einige Berater führen einen Katalog über diese pauschal honorierten Serviceleistungen, welcher einer Gebührenordnung gleicht. Bei diesen Leistungen handelt es sich in der Regel um Themen, deren Umfang klar begrenzt ist. Die Voraussetzung für das Pauschalhonorar ist, dass die Kunden genau wissen, in welchem Bereich sie beraten werden wollen. Der Vorteil für ältere Kunden besteht darin, die Zeit während der Beratung nicht im Auge behalten zu müssen, da sie einen Festbetrag zahlen. Die Preisgestaltung ist somit relativ einfach. Der Kunde trägt jedoch das Risiko, dass komplexe Produkte aufgrund des höheren Zeitaufwands erst gar nicht angeboten werden, weil der Mehraufwand beim Institut keinen höheren Gewinn verursachen würde. Dadurch geht die Produktvielfalt bei der Beratung verloren. Dies würde gegen das Geschäftsmodell der GSP AG verstoßen. Ein Nachteil für das Finanzdienstleistungsinstitut besteht in der Intransparenz bezüglich der Korrelation zwischen Kosten und Honorar, falls Kunden zu oft kommen. Zudem liegen bei Geschäftsgründung keine Erfahrungswerte vor, wodurch die Pauschalhonorare schwer kalkulierbar sind.⁵⁷

Das *Umsatzhonorar* richtet sich nach der Höhe des Betrags über den ein Geschäftsvertrag abgeschlossen wurde. Als Berechnungsgrundlage dient das vorhandene Vermögen, wovon ein prozentualer Anteil angesetzt wird. Meistens wird lediglich das liquide Vermögen berücksichtigt, d. h. das Vermögen in Fonds und aus der Vermögensverwaltung. Unberücksichtigt bleiben Immobilien und Lebensversicherungen. Ein Kunde mit geringerem Vermögen zahlt dabei auch weniger. Dies ist problematisch, da das Finanzdienstleistungsinstitut als Zielgruppe die vermögendere Kunden definiert hat, welche dadurch benachteiligt wären. Der Aufwand des Beraters ist bei Vertragsabschlüssen über hohe Beträge genauso groß, wie wenn es sich um kleine Summen handelt. Darin liegt der Grund für die häufige Festsetzung von Mindestbeträgen, um an diversen Geschäften teilnehmen zu können. Das Umsatzhonorar ist nicht leistungsbezogen. Der Honorarbetrag wird erst nach Geschäftsabschluss beim Kunden fällig, sodass bei der reinen Beratung keine Erträge generiert werden.⁵⁸

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass infolge der oben aufgeführten Gesichtspunkte das Zeithonorar am geeignetsten ist.

⁵⁷ Vgl. Versicherungsbote, 2014, <http://www.versicherungsbote.de/id/4801028/Honorarberatung-Honorararten-Zeithonorar-Pauschalhonorar/> (Stand: 01.01.2015).

⁵⁸ Vgl. ebenda.

4.3.2 Kostenaufstellung

Bei Unternehmensgründung sind zu Beginn insbesondere die Anschaffungskosten wesentlich. Aufgrund dessen wurden zum einen die Anschaffungskosten für das Startkapital errechnet und zum anderen die laufenden Kosten für die Beurteilung der Rentabilität der Geschäftsidee. Die Unternehmen müssen sowohl Umsatzsteuer, als auch Vorsteuer an das Finanzamt abführen. Infolgedessen werden die Kosten als Nettobeträge aufgelistet.

Zu den Anschaffungskosten zählen beispielsweise die Kosten für Laptops und Smartphones, welche den Beratern und Vorstandsmitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Außerdem fallen anfängliche Ausgaben für Marketing und die Mitarbeiterakquise an. Zusätzlich werden Kosten für den Fuhrpark, die Betriebs- und Geschäftsausstattung, sowie für die Gründung der AG zugerechnet. Laufende Ausgaben sind beispielsweise Miete und Personalkosten, sowie Zinsen und Wartungskosten. Eine detaillierte Kostenaufstellung ist im Anhang zu finden.

4.3.3 Ertragsaufstellung

Der Ertrag teilt sich bei der GSP AG in vier Teilbereiche auf. Es wird angenommen, dass das Tochterunternehmen selbstständig seine Buchhaltung führt und somit nur der Jahresüberschuss in die Ertragsrechnung der GSP fließt. Hierbei wird ebenfalls wie beim Mutterunternehmen ein konstantes Wachstum in den nächsten drei Jahren angenommen. Für die Vermögensverwaltung wird mit einem verwalteten Kundenvolumen von etwa 2 Mrd. €⁵⁹ gerechnet. Wird hierzu noch die passende Gebühr von 1,9%⁶⁰ angesetzt, kann von einem konstanten jährlichen Ertrag von 38,5 Mio. € ausgegangen werden. Somit ist eine hohe Ertragssicherheit gewährleistet. Eine ausführliche Ertragsaufstellung der nächsten drei Jahre befindet sich im Anhang. Zu beachten gilt, dass die Kunden zunächst ein Vertrauen zum Finanzdienstleistungsunternehmen und ihrem persönlichen Berater aufbauen müssen. Folglich bringen die Kunden erst nach und nach das Vermögen zu der GSP AG. Die Gestaltung einer „All-in-Fee“ sieht bei höherem Volumen geringere Gebühren vor. Somit kann es zu einem Rückgang der Erträge in der Vermögensverwaltung kommen.

Die beiden anderen Einnahmequellen wurden aufgrund der potenziellen Kundenzahl von 4.800 und der Annahme von 1.000 Beratungsterminen pro Monat errechnet. Aus Sicht des Controllings ist

⁵⁹ Vgl. Anlage 4: Voraussichtlicher Ertrag für die ersten 3 Jahre
Unter der Prämisse, dass bereits von Beginn der Tätigkeiten 1.000 Beratungen pro Monat im Vermögens- und Nachlassmanagement durchgeführt werden. Dies ist ausschließlich unter der Annahme einer sehr guten wirtschaftlichen Situation realistisch.

⁶⁰ Vgl. Kapitel: Marketing - Preispolitik

diese Ausgangssituation realistisch, da jeder Kunde etwa 2,5-mal im Jahr zur Beratung kommen würde. Des Weiteren wurden auch die Gewichtungen des Personalmanagements berücksichtigt. Der Stundensatz für das Nachlassmanagement beträgt aufgrund der Beratungskomplexität 120 €. Durch die „All-in-Fee“ wird für Beratungen im Vermögensmanagement nur ein Stundensatz von 80 € berechnet.

4.3.4 Liquiditätsvorschaurechnung

Wird von einem geringfügigen konstanten Anstieg der Erträge ausgegangen, nimmt der Jahresüberschuss leicht zu. In den ersten Jahren wird eine konstante Berateranzahl angenommen. Ebenfalls werden aufgrund der Komplexität die Kosten als gleichbleibend betrachtet.

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Kosten (konstant)	-3.469.842,40	-3.469.842,40	-3.469.842,40
Erträge pro Jahr	38.575.000,00	38.644.500,00	38.702.000,00
Jahresüberschuss	35.105.157,60	35.174.657,60	35.232.157,60

Abbildung 8: Liquiditätsvorschaurechnung der nächsten 3 Jahre der GSP AG⁶¹

Für eine angemessene Kalkulation ist eine Liquiditätsvorschaurechnung unabdingbar. Ihre Einhaltung sollte sowohl vom Controlling als auch von der Geschäftsleitung unterjährig überprüft werden. Bei wesentlichen Abweichungen muss abgewogen werden, ob Gegenmaßnahmen erforderlich sind.

Ebenfalls hilfreich ist die Betrachtung des Cashflows der nächsten drei Jahre. Die detaillierte Berechnung befindet sich im Anhang. Cashflows stellen eine genauere Ermittlung des zur Verfügung stehenden Überschusses dar. Der Grund hierfür ist die Einbeziehung von Abschreibungen und Steuern.

Anstelle eines Gründungskredits von Kreditinstituten werden die Anschaffungskosten durch die Ausgabe von Aktienanteilen gedeckt. Die Kosten für die Hauptversammlung, sowie die Dividende an die Aktionäre, wurden in der Liquiditätsvorschaurechnung noch nicht berücksichtigt.

⁶¹ Eigene Darstellung.

4.4 Risikomanagement

Aufgrund der Gesellschaftsform der GSP AG werden die Anschaffungskosten von 300.000 € durch die Beteiligungen der Aktionäre finanziert. Die Aktionäre haben vor allem bei Neugründungen ein erhöhtes Ausfallrisiko zu tragen und bekommen in den ersten Jahren auch meistens keine Dividende. Um den Wünschen der Shareholder gerecht zu werden, setzt das Controlling der GSP AG auf ein Risikomanagement.⁶²

4.4.1 Analyse der Risiken

Der Begriff „Risiko“ ist breitgefächert und in den einzelnen Branchen auch unterschiedlich interpretiert. Ein Finanzdienstleistungsunternehmen orientiert sich folglich weniger an Herstellungsunternehmen, sondern stärker an Kreditinstituten. Die Europäische Union definiert in der Solvabilitätsverordnung aus dem Jahr 2009 das Marktpreis-, das Kredit-, das Liquiditäts- und das Konzentrationsrisiko, sowie die operationellen Risiken als wesentliche Risiken.⁶³

Die GSP AG tritt als Vermittler auf und benötigt folglich keine Banklizenz, da sie das Geld der Kunden nicht selbst hält. Folglich besteht für sie kein Kreditrisiko, weil unterstellt wird, dass die Kunden ihre Rechnungen begleichen und keine längerfristigen Forderungen bei der GSP AG entstehen. Dennoch wird ein Management mit entsprechendem Geschäftsablauf für Mahnungen eingerichtet. Für das Unternehmen besteht direkt kein Marktpreisrisiko. Falls die Kunden ihr Geld jedoch aufgrund der schlechten Zinssituation oder wegen wirtschaftlichen Krisen nicht mehr anlegen wollen, könnte es für die GSP AG zu einem Ertragseinbruch kommen. Angesichts der Honorarberatung wird dieses Risiko ebenfalls gemindert, da sich diese auf die gehaltene Beratungszeit und nicht auf das abgeschlossene Volumen oder den hierbei erzielten Ertrag bezieht. Welche genauen Auswirkungen es haben könnte, falls die Kunden nicht mehr zu Beratungsterminen kommen, wird unter dem nächsten Gliederungspunkt genauer betrachtet.

Das Liquiditätsrisiko bezieht sich bei einem Vermittlungsunternehmen nicht auf dessen Kunden, sondern auf die eigenen Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten, Geschäftspartnern oder den eigenen Mitarbeitern. Bei Kreditinstituten gibt es hierzu Liquiditätskennziffern, wie etwa die LCR und die NSFR. Da die GSP AG nicht selbst Kredite an Kunden vergibt oder Einlagen annimmt, gelten für sie diese Kennziffern nicht. Durch die Berechnung des Cashflows und der anderen Kennziffern der Balanced Scorecard, wird das Liquiditätsrisiko monatlich überwacht. Diese Kennziffern bezüglich der

⁶² Vgl. Diehm, J., 2014, S. 1.

⁶³ Vgl. Amtsblatt der Europäischen Union, 2009, S. 24.

Mitarbeiter und der Prozessqualität mindern ebenfalls das operationelle Risiko. Falls trotzdem ein Verlustrisiko durch beispielsweise eine Falschberatung zustande kommen würde, ist das Unternehmen durch eine Rechtsschutzversicherung abgesichert. Ein Reputationsschaden kann niemals ausgeschlossen werden. Es wird versucht, durch eine hohe Qualität der Berater und beraterunterstützende Prozesse, dieses Risiko zu minimieren. Zudem wird monatlich auf die erbrachten Leistungen der Berater geblickt.

Ein weiteres Risiko ist das Konzentrationsrisiko. Dieses ist bei der GSP AG aufgrund der Honorarberatung nach Stundensatz vollständig ausgeschlossen. Folglich kann keine Konzentration auf einen Kunden entstehen, der ein großes Geldvolumen anlegen will. Vielmehr entscheidet die tatsächliche Zeit, die der Kunde in einem Beratungstermin verbringt, über die Erträge. Zusätzlich wird dadurch das Ertragsrisiko gemindert. Falls beispielsweise Kunden sterben und ihre Erben das Geld anderweitig anlegen, ist das Unternehmen nicht betroffen. Wichtig für den Ertrag ist somit primär die Anzahl der Beratungsstunden, die ein Berater wöchentlich erreicht. Ob es Neukunden oder Erben sind, welche sich neu beraten lassen, ist unwesentlich. Um den Ertrag weiter ausbauen oder zumindest konstant halten zu können, wird angestrebt, neue Kunden oder die Bestandskunden zu einem weiteren Beratungstermin zu gewinnen. Hierbei muss beachtet werden, dass die Souveränität und Beratungsqualität nicht unter dem Ertragsdruck leiden.

4.4.2 Stressszenarien

Bei der Szenariotechnik wird versucht, die Zukunft durch unterschiedlich erstellte Szenarien darzustellen. Hierbei sind die drei Grundprinzipien, das vernetzte, strategische und zukunftsorientierte Denken, am wichtigsten. Die Szenariotechnik ist vielfältig einsetzbar. Sie hilft bspw. bei Unternehmensentscheidungen über Investitionen oder bewertet kritisch neue Strategiewendungen.⁶⁴ Für das Finanzdienstleistungsunternehmen ist es nicht nur in der Gründungsphase notwendig, Stressszenarien zu inszenieren, sondern auch bei neuen Strategiewendungen oder bei neuen Investitionen.

Zu Beginn werden 20 Berater eingestellt, die sich zu drei Vierteln auf die Vermögensverwaltung und einem Viertel auf das Nachlassmanagement verteilen. Angenommen wird ebenfalls, dass insgesamt 1000 Beratungen pro Monat stattfinden. Wachsen der Marktanteil und das Angebot extrem schnell, kann dies zu einem übermäßigen Anstieg der Beratungstermine führen. Aufgrund von Urlaubstagen und voraussichtlichen Fehltagen kann die Anzahl der Beratungsstunden pro Jahr auf höchstens ca.

⁶⁴ Vgl. Schierenbeck, H.; Wöhle, C. B., 2012, S. 198f.

30.600⁶⁵ steigen. Dies entspricht 2.550 Beratungsstunden pro Monat. Zu beachten ist, dass die Berater bei voller Auslastung keine Zeit für Vor- und Nachbereitung zur Verfügung hätten. Folglich können 20 Berater höchstens 1.800 bis 2.000 Beratungsstunden tätigen.

Falls das Gegenzenario eintritt und die Kundentermine ausbleiben, gibt es hierbei drei verschiedene Möglichkeiten. Zum einen können alle Termine ausfallen, somit würde der Ertrag des Mutterunternehmens vollkommen wegbrechen und die Kosten würden ausschließlich dem Ertrag des Tochterunternehmens gegengerechnet werden. Hier würde ein Fehlbetrag von ca. 3,5 Mio. € entstehen und folglich zu einem Cashflow von etwa -10,8 Mio. € führen. Würde zum anderen hingegen nur das Nachlassmanagement von den Kunden nicht mehr wahrgenommen werden, würde es dennoch zu einem Jahresüberschuss von etwa 35 Mio. € kommen. Die letzte Möglichkeit wäre, wenn die Vermögensverwaltung von den Kunden nicht genutzt wird. Hierbei entsteht nicht wie erwartet aufgrund der Beraterverteilung der doppelte Fehlbetrag, sondern aufgrund der unterschiedlichen Bepreisung ein Fehlbetrag von 3,4 Mio. €. Die Gegenüberstellung und Berechnung dieser Szenarien sind im Anhang beigefügt.

⁶⁵ Vgl. Anlage 3: Produktive Arbeitszeit pro Jahr aller Berater

5 Vertrieb

5.1 Vertriebsansätze

In diesem Teil der Arbeit werden die Aufgaben des Vertriebs, sowie die Vertriebsplanung vorgestellt. Dabei wird zunächst der Begriff Vertrieb erklärt.

5.1.1 Definition Vertrieb

Der Vertrieb stellt neben der Entwicklung von Produkten, der Produktion und der Finanzierung einen der wesentlichen Kernprozesse in einem Unternehmen dar. Auf welchem Konzept der Vertrieb beruht, hängt von mehreren Faktoren ab. Zu diesen Faktoren gehören bspw. die Marktbedingungen, das Geschäftsmodell, die Angebotspalette, die Marktposition oder die Finanzkraft.⁶⁶

Damit erklärt sich auch, weshalb ein Unternehmen eine völlig andere Strategie für den Vertrieb verfolgen kann, als ein anderes Unternehmen, das letztlich vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen anbietet. Das Konzept des Vertriebs verfolgt die Absicht, Umsätze zu erzielen und eine **Vertriebsmarge** zu generieren, indem Kunden gewonnen und gebunden werden.

5.1.2 Aufgaben des Vertriebs

Der Vertrieb spielt in der Struktur eines Unternehmens eine zentrale Rolle, da dieser Kunden akquiriert, Bestandskunden betreut sowie Kunden und Interessenten bei Fragen zur Verfügung und Lösungsvorschläge erarbeitet. So liegen die allgemeinen Aufgaben darin, neue Kunden zu akquirieren sowie Bestandskunden zu halten und zu betreuen.⁶⁷ Daher ist der Vertrieb eine Art Vermittler zwischen dem Unternehmen und den Kunden, für die die Produkte oder Dienstleistungen bestimmt sind. Insofern ist der Vertrieb dafür zuständig, die Vertriebsprozesse so zu gestalten und zu optimieren, dass sich ein Mehrwert für beide Seiten ergibt. Anders ausgedrückt bedeutet das, dass es zu den Vertriebsaufgaben gehört, Angebot und Nachfrage in ein ausgewogenes Gleichgewicht zu bringen.

Gibt es zu große Unterschiede zwischen den Bedürfnissen bzw. Anforderungen der Kunden und dem Angebot des Anbieters, wird in aller Regel kein Geschäft zustande kommen. Das bedeutet zeitgleich aber auch, dass der eigentliche Verkauf nur eine Aufgabe des Vertriebs darstellt, die voraussetzt, dass sowohl im Vorfeld, als auch im Nachhinein weitere Aufgaben erledigt werden.

⁶⁶ Vgl. <http://www.vertrieb-strategie.de/vertrieb-aufgaben> (Stand 09.01.2015).

⁶⁷ Vgl. <http://www.etimark.de/blog/der-vertrieb-und-seine-aufgaben> (Stand 08.01.2015).

Grundsätzlich gibt es keine pauschale Anleitung, die die Aufgaben des Vertriebs benennt und von allen Unternehmen gleichermaßen angewandt werden kann. Es ist vielmehr so, dass neben zahlreichen weiteren Faktoren vor allem das Angebotsportfolio darüber entscheidet, wie die einzelnen Aufgaben des Vertriebs zu gewichten sind.

Im Wesentlichen bestehen die Aufgaben des Vertriebs jedoch darin

- potenzielle Kunden zu identifizieren,
- Kontakt mit potenziellen Kunden aufzunehmen und mit ihnen zu kommunizieren,
- die Anfragen zu bewerten und ein entsprechendes Angebot zu erstellen,
- einen Verkaufserfolg herbeizuführen, den Auftrag abzuwickeln und zu verfolgen,
- die Kunden auch in der Nachkaufphase zu betreuen, um sie auf diese Weise weiterhin an das Unternehmen zu binden.⁶⁸

Bei der Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden, der Bewertung von Anfragen und der Erstellung von Angeboten müssen die Anforderungen der Kunden und die Ziele des Unternehmens gleichermaßen berücksichtigt werden. Insbesondere bei langfristigen Projekten ist dabei wichtig, ein gewisses Maß an Flexibilität zu wahren, um im Bedarfsfall Änderungen und Anpassungen vornehmen zu können.

Dies lässt sich durch entsprechende Klauseln in Kaufverträgen umsetzen, die Nachverhandlungen und Änderungen ermöglichen. In dieser Phase gehört es auch zu den Aufgaben des Vertriebs, die Vorteile des Angebots herauszustellen, die Kunden von den Stärken und Vorteilen zu überzeugen und mögliche Gegenargumente zu überprüfen. Kam ein Geschäft zustande, ist die Abwicklung des Auftrags der wichtigste Vertriebsprozess für beide Seiten.

Neben der Planung der kaufmännischen und technischen Arbeitsschritte gehören in dieser Phase

- die Qualitätssicherung und deren Dokumentation,
- die Kontrolle der Arbeitsschritte und der Kosten,
- gegebenenfalls die Beschaffung sowie die Verpackung und der Versand,
- das Koordinieren der Leistungen, die zu liefern sind, sowie
- eventuelle Schulungen und die Übergabe an den Kunden

⁶⁸ Vgl. <http://www.vertrieb-strategie.de/vertrieb-aufgaben> (Stand 09.01.2015).

zu den Aufgaben des Vertriebs. Die Auftragsverfolgung beinhaltet die Kontrolle der Auftragsabwicklung und sollte entsprechend dokumentiert werden, um bei möglichen Missverständnissen oder Beschwerden umgehend reagieren zu können. Zudem ist es sinnvoll, den Kunden über den Bearbeitungsstatus zu informieren, denn durch die Zusammenarbeit und die Reaktionen von und mit Kunden können Erfahrungen gesammelt werden, die für Folgeprojekte genutzt werden können.

In der Phase nach einem erfolgten Geschäft gehören einerseits das Beschwerde-management in den Aufgabenbereich des Vertriebs und andererseits all jene Maßnahmen, die eine dauerhafte Bindung des Kunden an das Unternehmen verfolgen. Hier schließt sich der Kreis, denn wenn der Vertrieb ausreichend Informationen über den Kunden gesammelt hat, kann er künftig Angebote unterbreiten, die auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet sind, die Vorteile aufzeigen und damit einen Mehrwert für beide Seiten bieten.

5.1.3 Vertriebsplanung

Im Zuge der Vertriebsplanung werden das Konzept und die Strategie für den Vertrieb festgelegt. Daraus entwickelt sich der Handlungsrahmen, der all die Vertriebsaktivitäten bündelt, die notwendig sind, um die angestrebten Vertriebsziele zu erreichen.

Der Vertrieb hat die Funktion, die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens zu verkaufen. Dies setzt jedoch eine Strategie voraus, die sorgfältig geplant sein muss und neben umfassenden Kenntnissen des Marktes und der Kundenzielgruppen auch die Strukturen und Ziele des Unternehmens berücksichtigt. Dies wiederum macht erforderlich, dass eine Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren in die Planung und in die Entscheidungen einbezogen werden müssen. Als erster Schritt im Zuge der Vertriebsplanung ist es somit sinnvoll, das eigene Unternehmen zu analysieren, um auf diese Weise ein realistisches Bild über die gegenwärtige Situation, das Potenzial und die Entwicklungsmöglichkeiten in der weiteren Zukunft zu erhalten.

Ein hilfreiches Instrument in diesem Zusammenhang ist die sogenannte **SWOT-Analyse**, die auch als **WOTS-UP-Analyse** oder **Potenzialanalyse** bezeichnet wird. Diese wird im zweiten Teil der Arbeit erklärt und beschrieben.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse werden Strategien und konkrete Maßnahmen entwickelt, wie die Stärken und Chancen optimal genutzt und die Schwächen und Risiken minimiert werden können, um sich auf diese Weise Wettbewerbsvorteile zu sichern.⁶⁹ Neben den Stärken, Schwächen, Chan-

⁶⁹ Vgl. <http://www.vertrieb-strategie.de/vertrieb-aufgaben> (Stand 09.01.2015).

cen und Risiken gibt es jedoch noch eine Vielzahl weiterer Faktoren, die bei der Vertriebsplanung und der **Entwicklung einer Vertriebsstrategie** von Bedeutung sind. Hierzu gehört die Auswahl der Vertriebswege, die wiederum von dem Leistungsangebot, der Zielgruppe und dem Markt beeinflusst wird.

Eine sinnvolle Vorgehensweise bei der Planung geht dabei von potenziellen Kunden aus, die in unterschiedliche Zielgruppen eingeteilt und anschließend im Rahmen einer Detailanalyse untersucht werden. In Kombination mit einer **Markt- und Wettbewerbsanalyse** ergeben sich Anhaltspunkte dafür, über welche Vertriebskanäle die Zielgruppen am effektivsten erreicht werden können. Zur Auswahl stehen in diesem Zusammenhang der Direktvertrieb, der indirekte Vertrieb, der Multilevel-Vertrieb, der Online-Vertrieb, der Vertrieb über das virale Marketing oder der Vertrieb über Multiplikatoren.⁷⁰ Die unterschiedlichen Vertriebsformen können als eigenständige und ausschließliche Organisationsformen oder in unterschiedlichen Konstellationen miteinander kombiniert eingesetzt werden. Dabei gibt es auch bei der Wahl der Vertriebswege einige Faktoren, die die Entscheidungen und die Auswahl maßgeblich beeinflussen.

Zu diesen Kriterien gehören:

- die Kosten pro Vertragsabschluss
- die von den Kunden unabhängigen Fixkosten
- die Vorlaufzeiten
- die Reaktionsgeschwindigkeit
- die eigene Qualifikation
- die Kundennähe
- die beabsichtigte Flächendeckung
- der Aufwand für Schulungen und die Ausstattung
- die Imagewirkung

Viele der Entscheidungen, die im Rahmen der Vertriebsplanung getroffen werden, orientieren sich an den Kosten, was vor allem bei Produkten und Leistungen mit geringer Marge auch von zentraler Bedeutung ist. Zudem muss der Vertrieb die Kosten immer im Auge behalten, denn eine zu kostenintensive Vertriebsstrategie kann langfristig nicht erfolgreich sein.

⁷⁰ Vgl. Vahs, D.; Schäfer-Kunz, J., 2012, S. 767.

Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das Kosten-Nutzen-Verhältnis unausgewogen ist und der mögliche Gewinn niedriger ausfällt als die Kosten, die für einen Vertragsabschluss entstehen. Aber eine Anleitung für eine Vertriebsplanung und die Entwicklung eines Vertriebskonzepts darf sich nicht nur auf die Kosten fokussieren, sondern muss auch alle weiteren Faktoren berücksichtigen, die für erfolgreiche Vertriebsstrategien von Bedeutung sind.

So wird eine Vertriebsplanung, die zwar eine kostengünstige Umsetzung ermöglicht, aber nicht auf die Unternehmenskultur und die Zielgruppen abgestimmt ist, letztlich genauso wenig Erfolg bringen wie eine Vertriebsplanung, die zwar alle vorhandenen und möglichen Potenziale ausschöpft, deren Realisierung aber einen zu hohen Kapitaleinsatz erfordert.

5.2 Praktische Umsetzung der Vertriebsansätze

Im theoretischen Teil dieses Kapitels wurden bereits die Aufgaben des Vertriebs sowie das Vorgehen bei dem Erstellen einer Vertriebsplanung vorgestellt. Nun wird die praktische Umsetzung näher beleuchtet. Begonnen wird hierbei mit einer SWOT-Analyse der Vertriebssituation, welche in Grundzügen wie folgt angenommen wird.

Der Vertrieb des Beratungsproduktes wird primär über folgende direkte Kanäle erfolgen:

- Beratung im Vertriebszentrum
- Beratung bei den Kunden vor Ort
- Beratung in mobilen Filialen

5.2.1 SWOT-Analyse der Vertriebsmöglichkeiten

Die SWOT-Analyse dient dazu, die eigene gegenwärtige Situation zu beurteilen und mögliche Verbesserungschancen und Risiken aufzuzeigen. „SW“ steht hierbei für die Stärken und Schwächen (Strength/Weaknesses), „OT“ für die Chancen und Risiken (Opportunities/Threats). Stärken und Schwächen decken dabei eine interne Analyse der Vorgänge im Unternehmen ab, während Chancen und Risiken eine externe Analyse ermöglichen.⁷¹

Die Stärke, den Vertrieb über die oben erwähnten Kanäle abzuwickeln, liegt klar in der Nähe zum Kunden. Diese ist besonders wichtig, um eine erfolgreiche Kunden-Berater-Beziehung aufzubauen. Nur durch eine enge, intensive Beziehung kann eine Kundenbindung aufgebaut werden, die als Grundlage für das Geschäft der GSP AG dient. So können neue Kunden erfolgreich geworben und

⁷¹ Vgl. Simon, H.; v.d. Gathen, A., 2002, S. 214f.

gehalten werden. Außerdem kann so zu einem Großteil sichergestellt werden, dass die Mittelabflüsse nach dem Tod eines Kunden überschaubar bleiben, da die Erben direkt in die gute Kunden-Berater-Beziehung mit integriert werden.

Ein weiterer Grund für eine intensive Kundenbindung ist, dass die GSP AG nach dem Prinzip der Honorarberatung entlohnt wird. Die AG ist essentiell von der Zufriedenheit der Kunden abhängig. Somit liegt die Stärke dieser Vertriebskonzeption im Bereich der engen Kundenbindung und der daraus folgenden Kundenzufriedenheit.⁷²

Die Schwächen sind insbesondere im Bereich des Online-Vertriebs zu sehen. In Zeiten, in denen der Einfluss der digitalen Medien auf das Leben und die Menschen immer stärker wird, muss der Blick auch auf neue, digitale Vertriebskanäle gerichtet werden. Im ersten Quartal 2012 nutzten 77% der deutschen Bundesbürger, die älter als 10 Jahre sind das Internet täglich. Bei Personen unter 44 Jahren sogar annähernd 100%.⁷³

Allerdings ist es derzeit nicht möglich die angesprochenen Faktoren der Kundenbindung, insbesondere in der angesprochenen Zielgruppe, rein elektronisch anzuwenden. So kann eine Kontaktaufnahme über das Internet nicht mit einem persönlichen Gespräch gleichgesetzt werden. Außerdem ist die technische Umsetzung noch in der Entwicklung und nicht für die breite Masse geeignet. Zukünftig werden allerdings immer mehr Kunden der Zielgruppe sicherer im Umgang mit neuen Medien und auch die technischen Voraussetzungen werden ständig verbessert, sodass dieser Bereich nicht vernachlässigt werden darf, sondern einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bedarf.⁷⁴

Die größte Chance für die GSP AG ist hierbei die demographische Entwicklung. Diese sorgt dafür, dass die Kundenmasse für das definierte Marktsegment ständig steigen wird. Bereits jetzt stellen die über 65-Jährigen die drittstärkste Gruppe der Bevölkerung in Stuttgart dar und werden ihren Anteil kontinuierlich ausbauen.⁷⁵

Aber auch das immer stärker sinkende Vertrauen in die Bank- und Finanzberatung sorgt dafür, dass gerade für das Marktsegment 55plus eine gute, allumfassende und vor allem persönliche Betreuung wichtiger wird denn je. So hat bereits jeder zweite Deutsche schlechte Erfahrungen bei der Vermö-

⁷² Vgl. Rennhak, C., 2006, S.47 f.

⁷³ Vgl. Statistisches Bundesamt

https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/ITNutzung/Aktuell_ITNutzung.html (2012).

⁷⁴ Vgl. Dubrau, C., 2012, S. 28.

⁷⁵ Vgl. Demographiebericht 2012 - Strategie und Maßnahmen zur Abmilderung des Demografischen Wandels der Stadt Stuttgart, 2012, <http://www.stuttgart.de/img/mdb/item/301121/82482.pdf>, S. 11 f., (Stand 14.12.2014).

gensberatung gemacht und sagt den Beratern eine mangelnde Kompetenz zu. Eine Abgrenzung von der Konkurrenz wird durch eine qualitative Beratung mit transparenten Kosten ermöglicht und schafft neue Perspektiven im Markt.⁷⁶

Ein Risiko besteht in der Gewinnung einer kritischen Kundenmasse. Sollte diese nicht schnell erreicht werden, können die Kosten, welche durch die umfassenden Beratungsleistungen anfallen und primär über Honorare für die erbrachte Beratungsleistung gedeckt werden, schnell negative Ertragszahlen verursachen. Eine weitere Gefahr stellt es dar, dass viele Kunden eben diese Beratungsleistung bereits bei anderen Banken erhalten, ohne dafür etwas zahlen zu müssen.

Die Wettbewerbssituation im Bereich der Vermögensverwaltung ist durchaus kritisch zu betrachten. So gibt es sowohl regional in Stuttgart als auch national und global viele Vermögensverwalter, deren Zielgruppe ähnlich ist. Die GSP AG kann hierbei lediglich versuchen durch Ihre konzentrierte Zielgruppe, Generation-55plus, sowie durch die Honorarberatung zu punkten. Der Geschäftsbereich des Nachlassmanagements hingegen sieht anders aus und ist hauptsächlich von Banken und einigen Anwaltskanzleien gekennzeichnet, so dass sich hier leichter ein Markterfolg einstellen kann.

5.2.2 Festlegen der Vertriebsziele

Ein erfolgreicher Vertrieb wird nur dann erreicht, wenn vorher die Ziele festgelegt werden. Jeder kann sich an diesen Zielen orientieren und auf diese hin arbeiten.⁷⁷ Damit Ziele auch ihre Funktion erfüllen können, müssen sie den Anforderungen einer Zielformulierung entsprechen. Folgende vier Anforderungen sind bei der Zieldefinition zu berücksichtigen: Zielinhalt, Zielausmaß, Zeithorizont und Geltungsbereich eines Ziels. Insbesondere muss das Ziel inhaltlich konkretisiert werden, um Missverständnisse im Betrieb zu unterbinden. Um dies zu erreichen, werden Ziele anhand der sogenannten SMART-Kriterien konkretisiert.⁷⁸

SMART steht hierbei für:

- Specific, steht für die Spezifizierung der Ziele.
- Measurable, gibt die Messbarkeit des Zieles an.
- Achievable, gibt die Sinnhaftigkeit an, also die Tatsache ob das Ziel erreichbar ist.
- Relevant zeigt, dass das Ziel eine Relevanz auf das in der Zielhierarchie höhere Ziel hat.

⁷⁶ Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/bankberatung-vertrauen-sinkt-trend-zum-do-it-yourself-anlegen-a-844606.html>, Vertrauenskrise: Anleger verzichten auf Bankberatung, (Stand 14.12.2014).

⁷⁷ Vgl. Detroy, E., Behle, C., vom Hofe, R., 2009, S. 22

⁷⁸ Vgl. Kreutzer, R., 2013, S. 133 f.

- Time-oriented, gibt den zeitlichen Aspekt an der berücksichtigt werden muss.⁷⁹

Aufgrund dieser Kriterien wird für die GSP AG folgendes Vertriebsziel definiert. Da, wie bereits erwähnt, der persönliche Kontakt zwischen Kunden und Berater für den erfolgreichen Vertrieb enorm wichtig ist, ist das Ziel psychologisch ausgerichtet. Das Ziel ist es, die Kundenzufriedenheit auf einem gleichbleibend hohen Niveau zu halten und innerhalb der nächsten 2 Jahre kontinuierlich zu verbessern, sodass von unabhängigen Testinstituten eine überdurchschnittliche Leistung bewertet werden kann.

Durch dieses Ziel soll zum einen sichergestellt sein, dass die für das erfolgreiche Bestehen der GSP AG so wichtige Beratungsleistung wertgeschätzt wird und die Kunden bereit sind, für die Leistungen Geld zu bezahlen. Zum andern muss auch der Blick in die Zukunft fokussiert werden und der Ausbau der Kundenbasis kontinuierlich vorangetrieben werden. Dies kann nur durch einen erfolgreichen Vertrieb ermöglicht werden, der den Kunden die Hauptleistung der GSP AG, die Beratungsleistung, effektiv vermittelt und eine kompetente Beratungsleistung jederzeit sicherstellt.

5.2.3 Vertriebsstrategie

Die strategische Planung gibt an, was längerfristig geplant werden sollte. Die Vertriebsstrategie unterstützt, in dem sie festlegt, welche Zielgruppen über welche Vertriebskanäle auf welchen geografischen Märkten mit welchen Produkten anzusprechen sind.⁸⁰

Ein erster Schritt für das Erstellen einer Vertriebsstrategie der GSP AG ist die Segmentierung der Zielkundengruppen. Hierbei muss entschieden werden, in welchem Kundensegment die GSP AG auftreten möchte. Aufgrund der Vision sowie des Namens, **Generation Senior Plus**, ist die Zielgruppe zunächst auf die Generation der Mitbürger ab 55 Jahren ausgerichtet. Mögliche weitere Kunden, insbesondere Erben oder andere Verwandte der Kunden, werden selbstverständlich nicht ausgegrenzt, sondern können ebenfalls Kunden werden. Allerdings liegt der Fokus klar auf der Seniorenzielgruppe. Eine weitere Segmentierung erfolgt durch die Vermögensverhältnisse. Die GSP AG ist in erster Linie ein Vermögens- und Nachlassmanager, welche darüber hinaus durch seine Tochterfirma auch weitere Servicedienstleistungen zum Thema Leben im Alter abdeckt. Durch die beiden Hauptgeschäftsfelder sowie den Ansatz der Honorarberatung wird das Kundensegment weiter eingegrenzt und zwar auf die vermögenden Privatkunden, sowie im Bereich des Nachlassmanagement auch auf Geschäftskunden.

⁷⁹ Ebenda S. 133-136.

⁸⁰ Vgl. Detroy, E., Behle, C.; vom Hofe, R., 2009, S. 77

Die angebotenen Produkte sind ausschließlich Beratungs- und Verwaltungsleistungen, sodass eine Produktselektion an dieser Stelle kurz ausfällt. Ebenso kurz fällt die Beurteilung der geographischen Märkte aus, da die GSP AG erst einmal in Stuttgart ansässig sein wird, um perspektivisch auf weitere potentielle Märkte in Ballungsgebieten wie z.B. München oder Hamburg zu expandieren.

Das entscheidende einer jeden Vertriebsstrategie ist das Absatzkanalmanagement. Der beste Weg das Produkt an den Kunden zu bringen und so eine hohe Präsenz beim Kunden hervorrufen.⁸¹ Die GSP AG betreibt zu Beginn einen klaren Vertrieb über die direkten Kanäle der Vorort-Beratung und des Mobilien Vertriebs bei den Kunden. Wie bereits erwähnt wird der Onlinekanal im Laufe der Zeit an Bedeutung gewinnen, sodass der Fokus auf die anderen Kanäle gesetzt und der Onlinekanal lediglich weiter beobachtet wird. Im Falle einer technologischen oder auch gesellschaftlichen Veränderung werden sich die Absatzkanäle entsprechend schnell anpassen.

5.2.4 Vertriebsmaßnahmen

Die Vertriebsmaßnahmen beschreiben die Tätigkeiten, die ergriffen werden, um die geplanten Aspekte in die Realität umzusetzen. Im zentralen Mittelpunkt stehen auch hier die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden und deren Vereinbarkeit mit den Unternehmenszielen.⁸²

Rückgrat des gesamten Vertriebs sind die hoch qualifizierten Berater in dem Vermögens- und Nachlassmanagement. Da die GSP AG primär über die Honorare, welche während der Beratung anfallen, Ertrag generiert ist es umso wichtiger, dass die Berater die Erwartungen, welche der Kunde aufgrund des zu zahlenden Preises in ihn setzt, entsprechen. Um dies zu gewährleisten wurde das innovative GSP Beratungskonzept BIBUS entwickelt. Es steht für die einzelnen Schritte, die während eines Beratungsgespräch abzuleisten sind, um eine allumfassende Beratung zu ermöglichen.

BIBUS: - B: Begrüßung

- **I:** Informationen austauschen

- **B:** Beraten

- **U:** Umsetzung

- **S:** Schlusskontakt

⁸¹ Vgl. Detroy, E., Behle, C., vom Hofe, R., 2009 S. 86.

⁸² Vgl. ebenda, S. 20.

Mit BIBUS ist eine wichtige Vertriebsmaßnahme, nämlich das Beratungsgespräch, voll umfassend abgedeckt. Ein weiterer zu berücksichtigender Punkt ist die Entlohnung für die Berater, da der provisionsbasierte Teil der Vergütung wegbriecht, muss dieser Wegfall an anderer Stelle kompensiert werden, um die Motivation und Qualität der Mitarbeiter hochzuhalten. Diese intensive und professionelle Beratung ist auch gerade für die Beibehaltung von Kundenmitteln in der GSP AG notwendig, da sonst das Geld über die Erben abfließen könnte. Hier gilt es bereits rechtzeitig vorzusorgen.

Im Vertrieb wird mit verschiedenen Vertriebspartnern zusammengearbeitet, um eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit durch unterschiedlichste Produkte zu erreichen. So sind im Bereich der Vermögensverwaltung unter anderem folgende Unternehmen Partner der GSP AG: Commerzbank, Deutsche Bank, Generali, Aachen Münchener, DWS Investments, Allianz, Wüstenrot, Debeka, W & W, HypoVereinsbank sowie für Steuerliche Fragen CMS Hasche Sigle. Als Partner für alle Belange rund um die Immobilie stehen sowohl regional Immobilien Pflugfelder sowie global Engel & Völkers zur Verfügung. Die Liste der Partner kann je nach Bedarf verändert oder weiter ausgebaut werden. Im Bereich des Nachlassmanagements werden unsere eigenen Nachlassmanager eng mit den zuständigen Notariaten zusammen arbeiten. Sonstige Partner, welche sich um das tägliche Leben im Alter kümmern, werden durch unsere Tochtergesellschaft abgedeckt.

Für die Beratung steht das Beratungszentrum in Stuttgart - Feuersee zur Verfügung. Weitere Beratungen werden beim Kunden zu Hause ermöglicht, hierfür stehen Firmenfahrzeuge für die Berater bereit. Im Laufe der Zeit werden auch mobile Beratungszimmer auf Basis von Mercedes-Benz-Sprintern beschafft (siehe Abb.7 und 8), sodass auch eine adäquate und diskrete Beratung möglich ist, falls der Kunde bereits nicht mehr in den eigenen vier Wänden leben sollte.



Abbildung 9: Möglicher Innenausbau eines MB Sprinter⁸³



Abbildung 10: Mögliches Exteriorsdesign⁸⁴

⁸³ Vgl. Becker Autodesign, <http://www.beckerautodesign.com/>, Abgerufen am 23.12.2014.

⁸⁴ Vgl. Autobild, http://i.auto-bild.de/ir_img/1/2/0/2/6/7/5/Brabus-Business-Lounge-auf-Basis-des-Mercedes-Sprinters-474x316-db5f79d1a765a961.jpg, Abgerufen am 23.12.2014.

6 Marketing

6.1 Grundlagen des Marketing

Nachfolgendes Kapitel stellt zunächst die Grundlagen des Marketings dar. Darauf aufbauend werden unternehmensspezifische Marketingansätze der GSP AG näher betrachtet und vorgestellt. Dabei stehen die Ziele, die strategischen Entscheidungsfelder sowie die Instrumente des modernen Marketings im Vordergrund. Zugleich wird der aktuelle Forschungsstand in Kürze dargestellt. Diese Grundlagen bilden die Basis aller marketingrelevanten Entscheidungen innerhalb GSP AG.

6.1.1 Modernes Marketing

Bereits seit mehreren Jahrhunderten kann der Mensch die Grundidee des Marketings im Marktgeschehen beobachten. Der Begriff „Marketing“ ist aber erst zum Beginn des 20. Jahrhunderts im angloamerikanischen Sprachraum entstanden. In Deutschland verbreitete sich der Begriff erst in den 60er Jahren und löste den Begriff „Absatzpolitik“, der bis dahin verwendet wurde, ab. Im Laufe der Zeit verbreitete sich der Begriff Marketing, wodurch neue Interpretationen entstanden.⁸⁵

Die herrschende Meinung interpretiert Marketing heute als eine unternehmerische Leitkonzeption, die dadurch gekennzeichnet ist, dass das Unternehmen von den Erfordernissen des Marktes und des weiteren Umfeldes her gesteuert werden muss und alle unternehmerischen Aktivitäten auf die Anforderungen des Marktes ausgerichtet werden müssen. Neben der Leitungskonzeption ist das Marketing ein Konzept für das Management der Marktbeziehungen, das ein bestimmtes, systematisches Planungs- und Entscheidungsverhalten bedingt. Die Systematik alleine reicht jedoch nicht aus. Kreativität, Innovationskraft und Originalität sind für den Unternehmenserfolg von besonderer Bedeutung.⁸⁶

⁸⁵ Vgl. Hrsg. Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. 2014, S. 6.

⁸⁶ Vgl. Hrsg. Kirsch, J. 2009, S. 15-16.



Abbildung 11: Pyramide des Marketings⁸⁷

Die Marketingpyramide (Vgl. Abb. 11) illustriert die Aufgaben des Marketings, welche nachfolgend im Detail beschrieben werden. Generell kann das Marketing in drei Ebenen eingeteilt werden. Die erste Ebene der Pyramide bilden die Marketingziele. Diese geben die zu erreichenden Zustände in der Zukunft vor. Um die Ziele aus der ersten Ebene zu erreichen, stellt das Marketing in der zweiten Ebene die Marketingstrategien bereit. Diese können auch als „Wege zum Ziel“ gesehen werden. In der dritten Ebene sind die Marketinginstrumente zu finden, die zur Erreichung der Ziele eingesetzt werden können. In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Ebenen der Pyramide näher erläutert.⁸⁸

6.1.2 Marketing-Ziele

An der Spitze der Marketingpyramide stehen die Ziele. Ziele konkretisieren angestrebte Zustände in der Zukunft und liefern somit die zentralen Orientierungspunkte für menschliches Handeln. Ohne konkrete Ziele können die Ressourcen nicht gezielt eingesetzt werden, da nicht bekannt ist, was zu erreichen ist. Die Ziele können sich in verschiedenen Funktionen unterscheiden.⁸⁹

Zum einen erfüllen die Ziele eine Orientierungs- und Lenkungsfunktion, wodurch die Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden können. Die Strategien und Instrumente in allen Unternehmensbereichen können erst auf die Ziele ausgerichtet werden, wenn diese auch definiert und bekannt sind.

⁸⁷ In Anlehnung an: <http://www.dipietro-consulting.de/Bilder/Marketing-Pyramide.jpg> (Stand: 12.01.2015).

⁸⁸ Vgl. Kreutzer, R. T., 2013, S. 12-14.

⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 131-132.

Für die Verteilung knapper Ressourcen sind die Ziele sogar als Orientierungsrahmen zwingend erforderlich. Als weitere Funktion von Zielen wird in der Literatur die Kontrollfunktion aufgeführt. Der Erfolg des Unternehmens kann erst bewertet werden, wenn diese gesetzt und schriftlich fixiert sind. Ohne Ziele ist keine Erfolgskontrolle möglich. Zum Schluss erfüllen die Ziele eine Motivationsfunktion für Mitarbeiter und Führungskräfte. Am besten gelingt dies, wenn die Zielerreichung an monetäre und nicht-monetäre Anreize angebunden werden. Die Motivation der Mitarbeiter kann allerdings nur dann erfolgen, wenn die Ziele aus Sicht der Mitarbeiter auch realistisch sind, da ansonsten genau das Gegenteil erreicht wird. Die Anreize müssen auf eine längerfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung abzielen.⁹⁰

Die Marketingziele bilden die Grundlage für die Marketingkonzeption. Sie sind den Unternehmenszielen untergeordnet und werden aus diesen abgeleitet. Konkrete Marketingziele können bspw. Gewinn, Marktanteil, Kundenwerte oder Kosten für die Kundengewinnung sein. Im Marketing müssen viele Ziele berücksichtigt werden, weshalb diese häufig in einem Zielsystem dargestellt werden, wie aus Abb. 12 zu entnehmen ist. Formuliert werden lediglich die Zielinhalte. Diese müssen im Einsatz um das Zielausmaß, den räumlichen sowie zeitlichen Bezug ergänzt werden.⁹¹

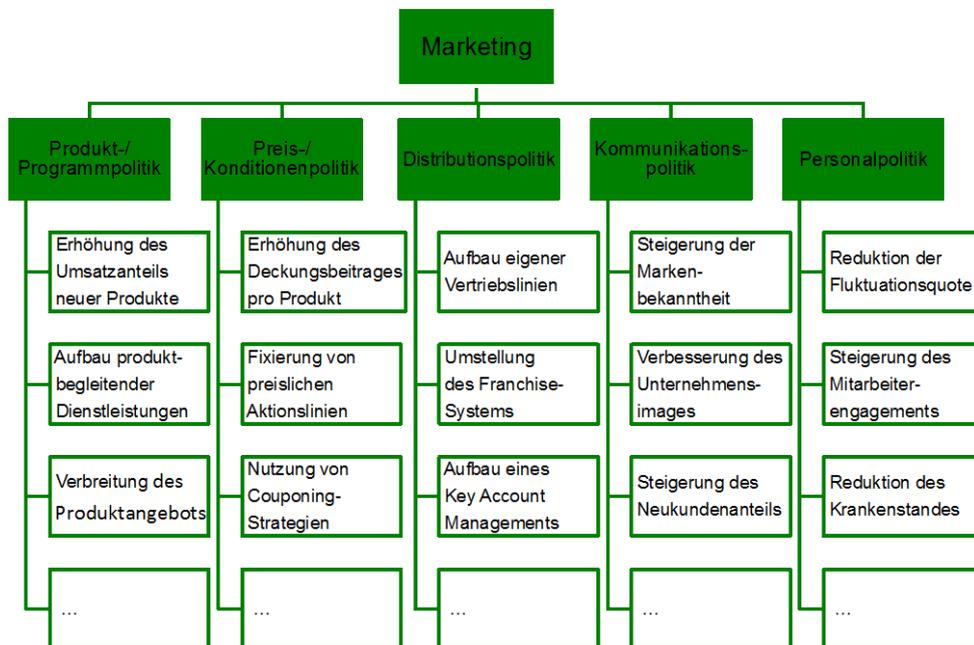


Abbildung 12: Marketing-Zielsystem⁹²

⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 132-133.

⁹¹ Vgl. Hrsg. Diller, H., Köhler, R. 2008, S. 60.

⁹²In Anlehnung an: o.V., 2015, <https://classconnection.s3.amazonaws.com/601/flashcards/1628601/jpg/marketing-zielsystem1339532782971.jpg> (Stand: 12.01.2015)

6.1.3 Marketing-Strategien

Unternehmens- und Marketingziele können durch langfristige Programme erreicht werden. Dafür müssen die Ziele in verschiedene Schritte zerlegt und damit konkretisiert werden. Diese Programme fixieren die Grundausrichtung der Unternehmen und werden als Strategien bezeichnet. Im Rahmen der strategischen Planung werden die Strategien erarbeitet und haben oft eine Laufzeit von mehreren Jahren.⁹³ Die Marketingstrategien können in kundenorientierte und wettbewerbsorientierte Strategien unterschieden werden. Während bei den kundenorientierten Strategien der Kunde im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen steht, wird bei den wettbewerbsorientierten Strategien die Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern in den Vordergrund gestellt.⁹⁴

Ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz kann nach Michael Porter durch drei Ansätze erreicht werden. Bei der Kostenführerschaft wird versucht einen Wettbewerbsvorteil durch eine bessere Kostenposition zu erreichen. Der Vorteil ist, dass der Kostenvorsprung in Form von niedrigen Preisen an den Kunden weitergegeben werden kann. Bei der Differenzierungsstrategie dagegen, wird der Vorteil durch andere Leistungsmerkmale erreicht. Diese Merkmale können bspw. eine starke Marke, überlegene Technologien, Designkompetenz oder Servicequalität sein. Diese zwei Ansätze können nach Porter sowohl auf einen breiten Markt ausgerichtet werden, als auch auf ein eng umgrenztes Marktsegment. Der dritte Ansatz ist die Konzentration auf Schwerpunkte. Dabei konzentriert sich ein Unternehmen auf eine Marktnische und somit auf eine bestimmte Abnehmergruppe.⁹⁵

Im Gegensatz zu Porter stellt Becker bei seiner kundenorientierten Strategie den Kunden in den Mittelpunkt und nicht den Wettbewerber. Das Unternehmen muss seine Entscheidungen auf der Basis von vier vordefinierten Entscheidungsebenen treffen. Diese Ebenen sind eng mit einander verbunden. Die erste Ebene wird als Marktfeldstrategie bezeichnet. Hier wird definiert, welche Produkte und Dienstleistungen das Unternehmen anbietet. In der zweiten Ebene wird entschieden, welche Zielgruppe angesprochen werden soll. Diese Ebene wird als Marktsegmentierungsstrategie bezeichnet. Die dritte Ebene ist die Marktstimulierungsstrategie. Hier definiert das Unternehmen, wie die Zielgruppen animiert werden sollen die jeweiligen Produkte zu erwerben. Zum Schluss muss das Unternehmen in Rahmen der Marktrealstrategie festlegen, wo es tätig sein möchte.⁹⁶

⁹³ Vgl. Welge, M. K. / Al-Laham, A. 2003, S. 12-19.

⁹⁴ Vgl. Kreutzer, R. T., 2013, S. 171-172.

⁹⁵ Vgl. Porter, M. E., 2013, S. 73-77.

⁹⁶ Vgl. Kreutzer, R. T., 2013, S. 179.

6.1.4 Marketing-Instrumente

Als Marketinginstrumente werden die fünf Felder des Marketing-Diamanten (Vgl. Abb. 13) bezeichnet.

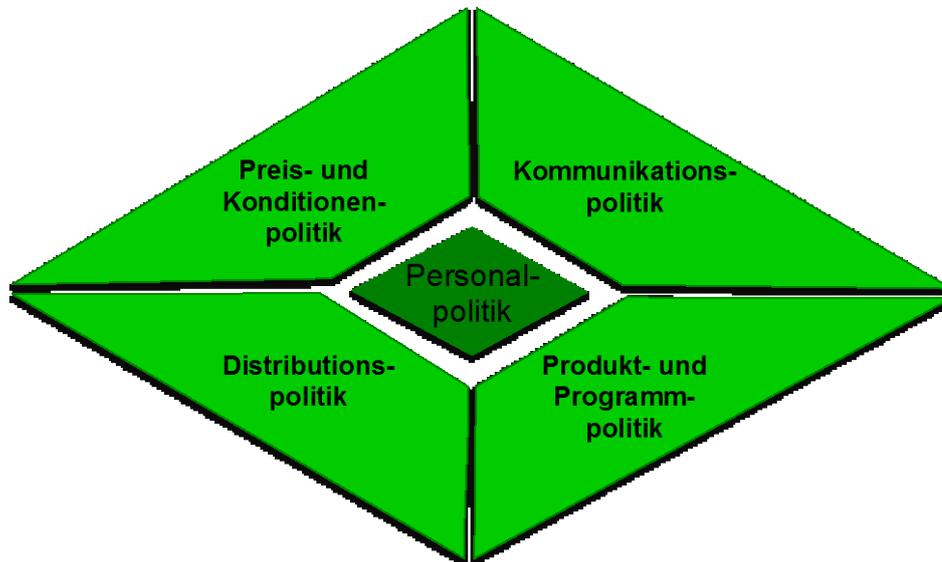


Abbildung 13: Marketing-Diamant⁹⁷

Die Ziele der Produkt- und Programmpolitik werden aus den Marketingzielen und Strategien, welche wiederum aus den Unternehmenszielen abhängig sind, entwickelt. Somit soll die Produktpolitik zur Erreichung der Marketingziele beitragen und bei der Umsetzung der definierten Strategien unterstützen. Den Kern der Produkt- und Programmpolitik bilden die Entscheidungsfelder Programmgestaltung, Verpackungsgestaltung sowie Leistungsumfang des einzelnen Produktes oder Dienstleistung.⁹⁸

Die Preis- und Konditionenpolitik ist für die Festlegung der Preise zuständig. Diese sind von mehreren internen und externen Faktoren abhängig. Als interne Kostentreiber werden in der Literatur unter anderem die Kosten für die Entwicklung, Produktion und Vermarktung der Produkte angegeben. Als externe Kostentreiber werden die Verhaltensmuster der Marktteilnehmer, sowie die rechtlichen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen aufgeführt. Unter Marktteilnehmern werden in diesem Zusammenhang sowohl die Nachfrager als auch die Mitbewerber gesehen.⁹⁹

⁹⁷In Anlehnung an: o.V., 2015, <https://grundlagenmarketing.files.wordpress.com/2013/06/personalpolitik-personalmarketing-marketing-diamant.png%3Fw%3D611> (Stand: 12.01.2015)

⁹⁸Vgl. Kreutzer, R. T. 2013, S. 213-215.

⁹⁹Vgl. Hrsg. Diller, H., Köhler, R. 2008, S. 33.

Die Distributionspolitik ist sowohl für die Auswahl der Absatzwege sowie für die Gestaltung der Logistikkonzepte verantwortlich. Auch dieses Marketinginstrument ist von zahlreichen internen und externen Faktoren abhängig. Zu den internen Faktoren können unter anderem Umsatzziele, Zielsegmente, Imageziele oder Kosten für Produktion und Vertrieb gezählt werden. Zu den externen Faktoren zählen: Macht der Handelspartner, Marktentwicklung und Preissensibilität der Kunden.¹⁰⁰

Die Kommunikationspolitik beschäftigt sich überwiegend mit der Kundengewinnung und Kundenbindung. In Rahmen der Kommunikationspolitik wird eine Botschaft definiert, die über vorausgewählte Kanäle an den Kunden kommuniziert werden soll. Durch die Kommunikationspolitik werden die Informations-, Steuerungs- und Beeinflussungsziele verfolgt.¹⁰¹

Das Ziel des Personalmarketings ist die Gewinnung, Entwicklung und Erhaltung von motivierten Mitarbeitern. Die Personalpolitik legt dabei besonderen Wert auf die Mitarbeiterauswahl und Mitarbeitereinsatz, zielgerichtete Information der Mitarbeiter über die marktrelevanten Aspekte, Erzeugung von Akzeptanz und Vermittlung von speziellen Fertigkeiten und Fähigkeiten. Die herrschende Meinung geht heute noch von einem Marketing Viereck aus, in welchem die Personalpolitik jedoch keine wesentliche Rolle spielt.¹⁰²

6.2 Marketing GSP AG

Nachdem die theoretischen Grundlagen des Marketings in vorherigem Kapitel vorgestellt wurden, konzentriert sich nachfolgendes Kapitel auf das unternehmensspezifische Marketing der GSP AG. In Anlehnung an theoretische Modelle in Verbindung mit der Vision und der Geschäftsstrategie der GSP AG, werden nachfolgend die Ziele und Instrumente der Marketingstrategie vorgestellt. Darüber hinaus wird auf die Leistungspalette der GSP AG eingegangen.

6.2.1 Ziele und Strategien

Die Vision und die Strategie der GSP AG sind auf die Zielgruppe der Senioren über 55 ausgerichtet. Aus den Unternehmenszielen werden die Marketingziele abgeleitet und die Ausrichtung der Marketingstrategie erfolgt anhand dieser Ziele. Die Marketingabteilung der GSP AG definiert daher folgende Ziele:

- Marktanteil in der Zielgruppe 55plus im Jahr des Marktbeitritts in der Stadt Stuttgart > 5 %

¹⁰⁰ Vgl. Kreutzer, R. T. 2013, S. 294.

¹⁰¹ Vgl. Pepels, W. 2004 S. 645.

¹⁰² Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. 2012, S. 373.

- Neukundengewinnung pro Jahr > 30% zum Bestand aus dem Jahr 1
- Marktanteilzunahme pro Jahr > 3%
- Kunden Evaluierungsergebnisse im Durchschnitt besser 1,5 Notenpunkte

Für die GSP AG steht stets der Kunde im Mittelpunkt, woraus sich die Verwendung einer kundenorientierten Marketingstrategie ableiten lässt. Dabei werden für die Zielgruppe 55plus folgende Strategiefelder definiert:

- Angebot aller Finanzdienstleistungen durch ein breites Netz an Kooperationspartnern
- Qualitative und effiziente Beratung durch Spezialisten
- Zielgruppe 55plus
- Beratungen sowohl in der Filiale, als auch vor Ort

Um die Ziele des Marketings zu erreichen werden im weiteren Verlauf die zum Einsatz kommenden Marketinginstrumente erläutert.

6.2.2 Leistungspolitik

Ziel der Leistungspolitik ist es zum einen den bankpolitischen Zielen sowie den kundenorientierten Zielen gerecht zu werden. Nur so kann eine möglichst hohe akquisitorische Wirkung entfaltet werden. Dass die Zielgruppenorientierung auf „ältere Menschen“ für Finanzdienstleister herausragende Chancen und einen breiten Markt bietet wurde innerhalb der Arbeit bereits deutlich gemacht. Um dieses Potenzial der gesellschaftlichen Alterung auch abschöpfen zu können, ist es allerdings von besonderer Bedeutung die Wünsche, Bedürfnisse, Probleme und Ziele dieser Menschen genau zu kennen. Die GSP AG hat es sich daher zur Mission gemacht, diese besonders zu analysieren und das gesamte Leistungsangebot auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe auszurichten. Nur so kann eine nachhaltige Etablierung der GSP AG und die angestrebte Marktführerschaft sichergestellt werden.¹⁰³

Eine Auswertung verschiedener Literaturquellen und Forschungsarbeiten zum Thema Seniorenbanking zeigt folgende zentrale Bedürfnisse „älterer Menschen“ auf:

Um die gewonnene Altersfreizeit auch in vollen Zügen genießen zu können, benötigt man die Sicherheit, den im Leben erarbeiteten Status und Wohlstand beizubehalten. Senioren möchten sich keine Sorgen mehr über Ihre finanziellen Verhältnisse oder sogar mögliche Einkommensquellen machen müssen. In diesem Zusammenhang steht auch eine gewünschte Entlastung im Bezug auf

¹⁰³ Vgl. Büschgen H., Büschgen A., 2002, S. 96.

Finanz- und Vermögensfragen. Nur so entsteht Unabhängigkeit und Mobilität. Besonders wichtig für Bankprodukte sind auch die Bedürfnisse von Senioren nach Transparenz und Unkompliziertheit.¹⁰⁴

Überträgt man nun diese Bedürfnisse auf die Leistungspolitik der GSP AG, so müssen die Dienstleistungen folgende Notwendigkeiten erfüllen:

- ✓ intelligente Vermögensstrukturierung
- ✓ eine den individuellen Wünschen angepasstes Wohn- und Immobilienmanagement
- ✓ Vorsorge für Pflege und Ableben
- ✓ eigene Vorsorge sowie möglichst jene der Kinder und Enkelkinder
- ✓ finanzielle Liquidität¹⁰⁵

Den ermittelten Bedürfnissen und die sich daraus ergebenden Notwendigkeiten begegnet die GSP mit den Leistungen der Vermögensverwaltung, Vermögensbetreuung sowie dem Nachlassmanagement vollumfänglich. Ergänzt werden diese Dienstleistungen durch ein Netz an Partnern, sowie durch zahlreiche Veranstaltungen und Events, die gezielt auf Senioren ausgerichtet sind.

Vermögensverwaltung

Die GSP übernimmt die operative Betreuung des Vermögens. Die Basis hierfür ist ein Vollmachtvertrag. Gemeinsam mit dem Kunden werden Anlagebedürfnisse, Risikobereitschaft sowie persönliche Renditeerwartung ermittelt, um eine individuelle Anlagestrategie auszuarbeiten. Die Portfoliomanager der GSP AG übernehmen anschließend, innerhalb eines gesteckten Risikorahmens, die Anlageentscheidungen, die laufende Überwachung, und die Verwaltung über das Vermögen. In regelmäßigen Reportinggesprächen wird dem Kunden die Entwicklung seines Vermögens transparent aufgezeigt, sowie offene Fragen und Anregungen analysiert.

Vermögensbetreuung

Der Kunde erhält von seinem Berater Anlagevorschläge und eine qualifizierte Beratung, auf deren Grundlage er selbstständig entscheidet. Hierbei ist eine persönliche Beziehung zwischen Berater und Kunde von besonderer Bedeutung. Denn nur wenn Vermögenslage, Risikoneigung, Liquiditätsanforderungen, Renditeerwartungen sowie persönliche Verhältnisse bekannt sind, ist eine möglichst bedarfs- und zielgerechte Beratung möglich. Die hohe Kompetenz der einzelnen Kundenberater ermöglicht eine transparente und hervorragende Beratung in den Bereichen Kapitalmärkte, Immobili-

¹⁰⁴ Vgl. Schaffnit-Chatterjee C., 2010, S. 183f.; Pompe H., 2012, S. 110ff.

¹⁰⁵ Vgl. Wernthaler G., 2007, 177.

lien, Versicherungen und Finanzierung. Zudem kann der Kundenberater der GSP AG bei Spezialfragen auf interne Spezialisten sowie einem großen Netz an externen Partnern zurückgreifen. Der Beratungsprozess bei der Vermögensbetreuung kann einerseits auf Initiative des Kunden oder des persönlichen Beraters ausgelöst werden. Die Berater der GSP AG überprüfen regelmäßig das Portfolio der Betreuungskunden und kontaktieren den Kunden, um ihn auf mögliche Investmentchancen und Risiken oder bspw. veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen aufmerksam zu machen.

Nachlassmanagement

Hierbei wird der Kunde bei der Regelung seiner Vermögensnachfolge professionell von unseren Experten unterstützt. Das Nachlassmanagement erarbeitet mit dem Kunden für die Nachlassplanung sowohl in den Bereichen Generationenmanagement, Stiftungen, Immobilienvermittlung und -verwaltung, Versicherung sowie Erbrecht und Steuern individuelle Lösungen. Zusätzlich kann die GSP AG die Aufgaben einer Testamentsvollstreckung übernehmen und hilft die zukünftigen Erben und Vermächtnisnehmer bei der Abwicklung von Formalitäten zu entlasten. Sonstige Dienstleistungen innerhalb des Nachlassmanagements sind bspw. die Betreuungen der Hinterbliebenen, die Organisation der Beerdigung, Erledigung aller Formalitäten, Behördengänge, Nachlasspflegschaften, Nachlassverwaltungen (Bestellung durch das Nachlassgericht), Erbenermittlungen oder die Sicherung der Erfüllung von Vermächtnissen und Auflagen.

Die festgelegte Leistungs politik muss allerdings unter Berücksichtigung möglicher Markveränderungen oder veränderten Bedürfnisse der Zielgruppe stetig hinterfragt werden.¹⁰⁶

6.2.3 Preispolitik

Um die strategischen Ziele der GSP AG effizient zu verfolgen, hat die Aktiengesellschaft sich für die Umsetzung der Honorarberatung entschieden. Das Beratungshonorar bemisst sich aus einem Stundensatz der in Kapitel 3.3.3 von der Controllingabteilung kalkuliert wurde. Die Leistung der Vermögensverwaltung wird nach Volumina differenziert und prozentual wie folgt bemessen:

¹⁰⁶ Vgl. Büschgen H., Büschgen A., 2002, 96

Vermögensverwaltung	
Liquides Vermögen in EUR	Honorar p.a.
> 500.000	1,2%
> 250.000	1,4%
> 100.000	1,7%
50.000 - 100.000	1,9 %

Tabelle 1: Gebühren Vermögensverwaltung

Da dieses Honorar über alle Prozesse hinweg kalkuliert ist, wird es auch häufig als Flat-Fee bezeichnet. Durch das Honorar werden die Leistungen der Konto- und Depotführung sowie die Transaktionskosten abgedeckt. Die GSP AG setzt bei der Produktvermittlung bevorzugt auf Produkte mit marginalen Kosten, wie beispielsweise ETFs.¹⁰⁷ Sind bei der Vermittlung oder Transaktion Provisionen für die Bank nicht vermeidbar, werden diese offengelegt, von einem Wirtschaftsprüfer bestätigt und dem Mandanten erstattet. Lediglich Fremdspesen werden dem Kunden belastet. Somit wird den neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen zu Honoraranlageberatung gemäß § 31 Abs. 4c WpHG Folge geleistet sowie eine transparente und nachvollziehbare Beratung garantiert.

Mit den dargelegten Preisstaffelungen ist die GSP im Marktvergleich als hochpreisig einzustufen.¹⁰⁸ Jedoch ist dies durch den zusätzlichen Mehrwert, den die GSP bietet, zu rechtfertigen. Senioren weisen tendenziell eine hohe Preiselastizität auf. Vertrauen und Qualität ist für sie ausschlaggebender als der Preis.¹⁰⁹ Zudem führt das Honorar zu mehr Planungssicherheit für das Controlling, da die Schwierigkeit bei der Ermittlung des Betreuungshonorars die Prognose des voraussichtlichen Nachfrageverhaltens nach Beratungsleistungen, der anfallende Kosten, sowie die kundenspezifische maximale Zahlungsbereitschaft ist. Nur bei möglichst guter Schätzung dieser Determinanten kann ein kostendeckender Preis für den Finanzdienstleister zustande kommen, da die Verwaltungsvergütung unabhängig von der tatsächlichen Beratungsmenge bleibt.

Das Stundensatzmodell stellt ein ehrliches und von den Produktvermittlungen unabhängiges Beratungskonzept dar. Die Anlageberatung wird gegen ein Beratungshonorar auf Stundenbasis erbracht.

¹⁰⁷ Exchangetraded Fund: passiv gemanagter Fonds.

¹⁰⁸ Vgl. Faßbender, M., 2010, S. 34f.

¹⁰⁹ Vgl. Dörfler 2009, S. 76.

Das Honorar wird ausschließlich für den Zeitraum der eigentlichen Beratung vergütet. Die Vor- und Nachbereitung des Beraters wird nicht in Rechnung gestellt. Der Preis ist für den Mandanten leicht nachvollziehbar und transparent, da lediglich das fixe Stundenhonorar zu entrichten ist. Da diese Form der Honorierung in der Gesellschaft wenig Anerkennung findet und dem Dienstleister nur bedingt eine Ertragsplanung ermöglicht, bietet die GSP das Stundensatz-Honorar nur für die Einholung einer Expertenmeinung oder für einmalige Aufträge ohne Nachbetreuung wie beispielsweise die Überprüfung einer Immobilienbeteiligung.

Die Dienstleistungen des Nachlassmanagements können bei Kunden der Vermögensverwaltungsvarianten im jährlichen Pauschalhonorar integriert werden. Werden diese jedoch von einem Betreuungskunden oder Nicht-Kunden der GSP AG in Anspruch genommen so wird gemäß dem Stundensatzhonorar vergütet. Dabei wird der Zeitraum der spezifischen Beratung wie auch der anschließende Arbeitsaufwand für einen Mitarbeiter der GSP mit 120,- EUR pro Stunde vergütet.

6.2.4 Konkurrenzabgrenzung der Preis- und Leistungs politik

Der Banken- und Finanzdienstleistungsmarkt in Deutschland ist stark umkämpft und die erbrachten Dienstleistungen unterscheiden sich nur marginal. Dieser Substituierbarkeit begegnet die GSP AG zum einen durch außerordentlich hohe Transparenz in der Preispolitik.¹¹⁰ Die reine Honorarabpreisung ermöglicht eine eindeutige Entgeltausweisung und der Kunde kann sich einer bedürfnisgerechten Beratung sicher sein.

Des Weiteren unterscheidet sich die GSP durch die herausragende fachliche und vor allem zwischenmenschliche Qualität Ihrer Mitarbeiter. Neben den vier Maximen der GSP „transparent – vertrauensvoll – kompetent und unbeschwert“ soll die Preis- und Leistungs politik die Werte Sympathie, Beständigkeit, Wertschätzung, Individualität sowie Qualität vermitteln. Da es sich um Finanzdienstleistungen handelt, ist das subjektive Wohlbefinden des Kunden von besonderer Bedeutung. Auf Grund seines Informations- und Wissensdefizits ist es für den Kunden schwer die objektive Beratungsqualität zu messen und zu bewerten. Daher spielen interpersonelle Faktoren eine wichtige Rolle. Um eine öffentliche Wahrnehmung der GSP AG in Verbindung mit den dargelegten Werten zu erzeugen, kommt es folglich auf eine gelebte Identifikation der Mitarbeiter mit diesen Werten an.

Als Drittes wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist das Spektrum an einzigartigen Zusatzleistungen und vertrauensvollen Partner aufzuführen. Dieses ermöglicht dem Finanzberater erster Ansprechpartner bei allen Themen, die Senioren bewegen, zu sein. Somit wird ein besonderes Vertrauensver-

¹¹⁰ Vgl. Farkas-Richling, D.; Fischer, T.; Richter, A., 2012, S. 3f.

hältnis aufgebaut, welches durch zahlreiche Events und Veranstaltungen bestärkt und somit zur Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls aller GSP Kunden beiträgt.

6.2.5 Corporate Identity

Aufgrund einer quantitativ hohen Dichte von Finanzdienstleistungsinstituten in Deutschland, ist die qualitative Abgrenzung mittels der eigenen Produktpalette besonders wichtig. Dabei muss es dem Unternehmen selbst gelingen, sich von Konkurrenten zu unterscheiden, bspw. durch die offenkundige Definierung eigener Werte, Ziele sowie Qualitäten. Um die Glaubwürdigkeit gegenüber dem Kunden hierbei nicht negativ zu beeinflussen, müssen diese charakteristischen Merkmale in ihrer Innenwirkung (Selbstbild / Corporate Personality), als auch ihrer Außenwirkung (Fremdbildes / Corporate Image) identisch sein.¹¹¹

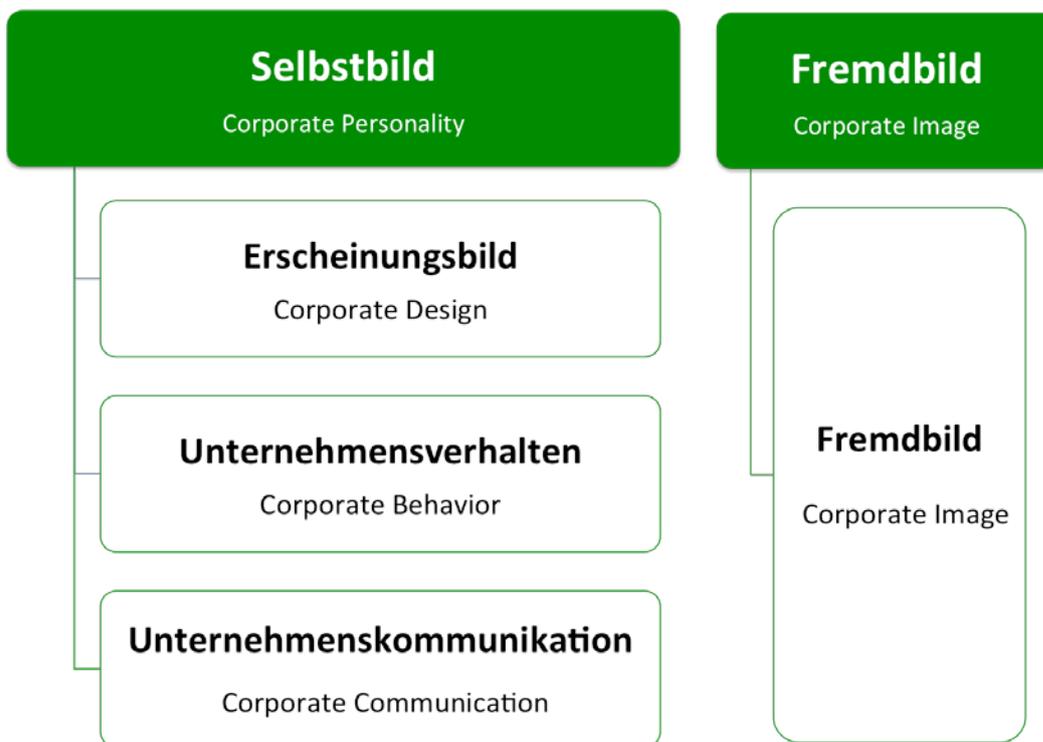


Abbildung 14: Corporate Identity¹¹²

Die in den Kapiteln 5.2.5.1 bis 5.2.5.3 aufgeführten Instrumente dienen diesem Ziel und werden nachfolgend näher erläutert.

¹¹¹ Vgl. Abdullah, R; Cziwerny R., 2007, S. 12ff.

¹¹² In Anlehnung an: Abdullah, R; Cziwerny R., 2007, S. 14.

6.2.5.1 Corporate Behavior

„Corporate Behavior umfasst das Verhalten des Unternehmens nach innen und außen, allgemein das Auftreten und das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, sowie gegenüber den Kunden, den Führungskräften, den Kooperationspartnern und der Öffentlichkeit.“¹¹³ Nach Lingenfelder / Spitzer definiert sich Corporate Behavior als „Unternehmensverhalten“ bzw. „Stil des Hauses“.¹¹⁴ Es stellt einen elementaren Bestandteil der Corporate Identity dar, da es die Mitarbeitermotivation, deren Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Verkörperung von Unternehmenswerten beinhaltet. Diese Eigenschaften führen letztendlich zur Außendarstellung des Unternehmens durch deren Mitarbeiter.¹¹⁵ Nach Birkigt / Stadler stellt Corporate Behavior das wichtigste Instrument der Corporate Identity dar, da erst durch schlüssiges Handeln in diesem Bereich eine Identität aufgebaut wird.¹¹⁶ Im Rahmen der Corporate Behavior wurden für die GSP AG nachfolgende Verhaltensregeln aufgestellt:

Verhalten gegenüber Kunden:

Die Etablierung im Markt der Finanzdienstleister sowie die Bedürfnisse unserer Kunden haben oberste Priorität im Handeln der GSP. Daher bieten wir umfassende Lösungen für die Bedürfnisse des Kunden an.

Verhalten gegenüber Mitarbeitern / Kollegen:

Innerhalb des Unternehmens wird Wert auf eine offene und stets freundliche Umgangsform gelegt. Die gegenseitige Wertschätzung in Verbindung mit einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre, sind elementare Träger unserer internen Kommunikation.

Umweltbewusstes Verhalten:

Neben den wirtschaftlichen als auch wettbewerbsstrategischen Vorteilen hat umweltbewusstes Handeln eine hohe Priorität. Die GSP sieht den Umweltschutz als eine Pflicht im Dienste der Gesellschaft an.

¹¹³ Regenthal, G., 2003, S. 100.

¹¹⁴ Lingenfelder, M.; Spitzer, L., 1987, S. 16.

¹¹⁵ Vgl. Rode, V., 2004, S. 87.

¹¹⁶ Vgl. Birkigt, K.; Stadler, M. M., 2000, S. 20.

6.2.5.2 Corporate Design

Ein weiteres elementares Element der Corporate Identity stellt das Corporate Design dar. Hierbei wird das charakteristische Profil eines Unternehmens in visueller und einheitlicher Form definiert. Resultat des Corporate Design ist der unverwechselbare Auftritt des Unternehmens nach außen, sowie die damit verbundene klare Abgrenzung zu Konkurrenten und anderen Unternehmen.¹¹⁷

Dabei sind die wesentlichen Bestandteile des Corporate Designs:

- Der Name (Aussprechbarkeit, Unverwechselbarkeit, Erinnerungsfähigkeit)
- Das Logo (Erkennungs- / Orientierungszeichen)
- einfach und klar identifizierbar
- von Weitem sichtbar
- hoher Gebrauchswert (in den Medien einsetzbar)
- Ein einprägsames Farbschema
- Ein einheitliches Schriftsystem (Typografie).¹¹⁸

Das Corporate Design, des in der Arbeit thematisierten Finanzdienstleistungsinstitutes wird detailliert in Gliederungspunkt 5.2.6.2 dargestellt.

6.2.5.3 Corporate Communication

„Corporate Communication ist die Gesamtheit der auf externe und interne Zielgruppen bezogenen, formalen Kommunikationsprozesse eines Unternehmens.“¹¹⁹ Dabei stellt die Corporate Communication eine Sonderform der Kommunikation dar. Ziel ist es, die Position des Unternehmens sowie deren Marke im Marktumfeld stets aktuell widerzuspiegeln. Eine Vernachlässigung der Corporate Communication kann langfristig negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben. So können negative Auswirkungen der öffentlichen Meinung gegenüber dem Betrieb Einfluss auf den Umsatz nehmen, wodurch der Unternehmenserfolg sinkt.¹²⁰

Nachfolgend werden die Mittel der Corporate Communication innerhalb der GSP AG, unterteilt in die verschiedenen Adressaten, dargestellt.

¹¹⁷ Vgl. Rode, V., 2004, S. 79ff.

¹¹⁸ Vgl. Aerni, M.; Bruhn, M., 2012, S. 41f.

¹¹⁹ Aerni, M.; Bruhn, M., 2012, S. 41.

¹²⁰ Vgl. Rode, V., 2004, S. 93f.

Corporate Communication der GSP AG			
Interne Kommunikation	Externe Kommunikation		
Mitarbeiter	Kunde	Journalisten	Investoren
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterzeitschrift • Berichte, Protokolle und Rundschreiben zu firmeninternen Beschlüssen • Arbeitsanweisungen • Arbeitsplatzbeschreibungen • Jahresberichte 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzeitschrift • Produktbroschüren • Unternehmensbroschüren • Plakate • PR- & Werbeanzeigen in Wirtschaftsmagazinen / -zeitungen • Eventkalender (Vorträge, Feiern, Wohltätigkeitsveranstaltungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressemitteilungen • Interviews • Exklusivveröffentlichungen für Wirtschaftsmagazine / -zeitschriften 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsbericht • Aktionärsbriefe • Newsletter via E-Mail / postalisch

Abbildung 15: Corporate Communication Mittel der GSP AG¹²¹

6.2.6 Visuelles Erscheinungsbild

Auf Grundlage des visuellen Erscheinungsbildes wird der Erstkontakt mit jedem potenziellen Kunden hergestellt. Folglich trägt es beim Kunden zur Entscheidungsfindung von Sympathie und Interessesgrad am Unternehmen und dessen Produkten bei. Daraus schlussfolgernd muss dem visuellen Erscheinungsbild ein hohes Maß an Beachtung zukommen. Nachfolgend werden zunächst Möglichkeiten des Logodesigns (5.2.6.1) vorgestellt, bevor darauf aufbauend das Unternehmenslogo der GSP AG (5.2.6.2) dargestellt und deren Wahl detailliert erläutert wird.

6.2.6.1 Logodesign

Ausgangspunkt eines jeden Logos ist der Name des betreffenden Unternehmens (Wortmarke).¹²² Hierbei gibt es zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten, beispielsweise die Kurzbeschreibung. Die ge-läufigste Form der Kurzbeschreibung eines Unternehmens ist die Darstellung des Namens mit Hilfe von drei Buchstaben. Ein solches Wortkürzel stellt zudem die Ausgangsbasis des Unternehmenslo-

¹²¹ In Anlehnung an: Femers, S., 2011, S. 110.

¹²² Vgl. Hammer, N., 2008, S. 278.

gos dar. Neben dieser Darstellungsart gibt es oftmals noch eine weitere Form des Logos. Hierbei wird der Name ausgeschrieben, die vollständige Unternehmensbezeichnung somit dargestellt. Weiterhin in der Praxis weit verbreitet ist die individuelle Gestaltung typographischer Bestandteile des Logos. Beispielsweise kann das visuelle Erscheinungsbild Unterlängen enthalten oder eine Variation des Anfangs-/ Endbuchstaben vorgenommen werden.¹²³ Im Zuge des Logodesigns der GSP AG wurde auf eine derartige individuelle Gestaltung, aufgrund des Ziels einer exklusiven, als auch eleganten Darstellungsweise, verzichtet. Nachfolgend erfolgt eine detailliert Betrachtung des Unternehmenslogos der GSP AG.

6.2.6.2 Unternehmenslogo der GSP AG

Die unter 5.2.5.2 Corporate Design dargestellten wesentlichen Bestandteile finden nun im Bezug auf das Unternehmenslogo der GSP Anwendung.

Name

Für die Namensgebung des Finanzdienstleistungsinstitutes wurden drei prägnante Worte herangezogen: Generation – Senior – Plus. Die Auswahl der einzelnen Begriffe ergibt sich aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, welches sich auf die Kundengruppe Senioren (55plus) spezialisiert.

Eine Kombination der Anfangsbuchstaben eines jeden Wortes ergibt die Kurzform des Unternehmens: GSP. Durch Hinzunahme der Rechtsform ergibt sich der vollständige Name des Institutes wie folgt: Generation Senior Plus AG. Um eine einprägsame Wortkombination langfristig zu gewährleisten, werden in der vorliegenden Arbeit ausschließlich die Unternehmensbezeichnungen „GSP AG“ und „GSP“ verwendet. Des Weiteren tritt das Institut mit diesen Namen gegenüber seinen Kunden, Investoren sowie der Öffentlichkeit in Erscheinung.

Logo

Das Erkennungszeichen der GSP AG zeichnet sich durch eine einfache sowie klare Identifizierbarkeit aus. Zudem ist es aufgrund seiner dezenten Darstellungsweise von Weitem gut sichtbar, verbunden mit einem hohen Gebrauchswert, beispielsweise als Druckbild in einem Wirtschaftsmagazin.

¹²³ Vgl. ebenda, S. 279ff.



Abbildung 16: GSP Logo (Wortkürzel) ¹²⁴

Neben der Kurzbeschreibung des Institutsnamens, existiert ein weiteres Logo, welches die vollständige Unternehmensbezeichnung visualisiert. Denkbare Einsatzmöglichkeiten des zweiten Logos wären Plakate, Informationsbroschüren oder aber der Abdruck auf firmeneigenem Briefpapier.

Generation
Senior
Plus

Abbildung 17: GSP Logo (Wortmarke) ¹²⁵

Farbschema

Die Primärfarbe innerhalb des Logos stellt dunkelgrün dar. Assoziationen hinsichtlich dieser Farbe sind beispielsweise Zuversicht, Sicherheit sowie Hilfsbereitschaft. ¹²⁶ Diese Eigenschaften beschreiben deutlich, welchen Stellenwert die Kunden innerhalb der GSP haben. Hinzu kommen die Farben

¹²⁴ Eigene Darstellung

¹²⁵ Eigene Darstellung.

¹²⁶ Vgl. <http://www.metacolor.de/farben/gruen.htm> (Stand: 12.01.2015 - 23:48 Uhr).

grau und weiß, um einen für das Auge angenehmen Kontrast zur Primärfarbe darzustellen und das Unternehmenslogo somit farblich abzurunden.

Schriftsystem (Typografie)

Die Logos der GSP AG werden in Schriftart „Apple Symbols“ dargestellt. Diese exklusive und elegante Typografie vermittelt einen klaren Bezug zum Kundenklientel der GSP – wohlhabende Senioren.

7 Personal und Organisation

7.1 Aufgaben des Personalwesens

Vor knapp 30 Jahren hatte das Personalwesen eine geringe Bedeutung in einem Unternehmen. Heutzutage gehört das Personalwesen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren des Unternehmens, da die Verfolgung und Ausführung der Unternehmensziele und der Unternehmensstrategie vom Personal abhängt. Somit wird eine intensive Betreuung durch ein Personalmanagement benötigt.¹²⁷

Das Personalmanagement – auch Personalwesen genannt – übernimmt im Wesentlichen alle Entscheidungen, die in Verbindung mit dem Personal des Unternehmens stehen. Das Management verfolgt hierbei zwei grundsätzliche Ziele:

1. Wirtschaftliche Ziele (des Unternehmens)
2. Soziale Ziele (der Mitarbeiter)

Die wirtschaftlichen Ziele gehören zu den Unternehmenszielen. Das Personalmanagement ist für die Versorgung des Unternehmens mit qualifiziertem Personal zuständig, um zu gewährleisten, dass das Unternehmen langfristig rentabel bleibt. Die sozialen Ziele hingegen berücksichtigen die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Das Personalmanagement muss langfristig für die Zufriedenheit der Mitarbeiter sorgen. Denn nur zufriedenes Personal setzt seine Aufgaben gut um und bleibt dem Unternehmen langfristig loyal. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter können dabei bspw. durch eine gute Betreuung des Personalmanagements, Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch Schulungen, geregelte Arbeitszeiten und eine gerechte Entlohnung befriedigt werden.¹²⁸

Diese zwei Ziele des Personalmanagements stehen dabei aber in drei unterschiedlichen Beziehungen zueinander:

1. Komplementarität, d.h. bei Erreichung des wirtschaftlichen Ziels wird das soziale Ziel ebenfalls erreicht oder umgekehrt
2. Indifferenz, d.h. bei Erreichung des wirtschaftlichen Ziels hat dies keine Auswirkungen auf die Erreichung des sozialen Ziels oder umgekehrt

¹²⁷ Vgl. Holtbrügge, D., 2013, S. 1f.

¹²⁸ Vgl. Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U., 2012, S. 1-4.

3. Konkurrenz, d.h. bei Erreichung des wirtschaftlichen Ziels kann das soziale Ziel unter keinen Umständen erreicht werden oder umgekehrt¹²⁹

Zu einer der Hauptaufgaben des Personalmanagements gehört aus diesem Grund die Mitarbeiterziele und die Unternehmensziele miteinander zu vereinbaren. Denn ohne Personal könnte ein Unternehmen seine Ziele nicht verfolgen, um sich auf den Markt erfolgreich zu etablieren und die Personalbedürfnisse könnten ohne ein rentables Unternehmen nicht erfüllt werden.¹³⁰

7.2 Personalplanung

7.2.1 Grundlagen Personalplanung

Im vorherigen Kapitel wurden einige Grundzüge des Personalmanagements dargestellt, so dass nun die Aufgaben des Personalmanagements vorgestellt werden.

Ein Unternehmen muss qualifiziertes Personal zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in der richtigen Menge bereitstellen, um am Markt dauerhaft leistungs- und wettbewerbsfähig bleiben zu können. Hierfür gehört die Personalplanung zu einer der Hauptaufgaben des Personalmanagements im Unternehmen. Die Personalplanung befasst sich dabei mit folgenden Fragestellungen: Welche Qualifikationen werden in welchem Umfang, zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort benötigt? Welche Kosten werden dabei verursacht?¹³¹

Personalplanung umfasst des Weiteren folgende Teilbereiche:¹³²

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffungsplanung
- Personalabbauplanung
- Personaleinsatzplanung
- Personalentwicklungsplanung

Im folgenden Abschnitt wird der Fokus auf den Teilbereich Personalbedarfsplanung gelegt.

¹²⁹ Vgl. Plaschke, J.; Sauter, W.; Zinder, T. G., 2014, <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32347-Zielkonfigurationen.html> (Stand: 23.12.2014).

¹³⁰ Vgl. Holtbrügge, D., 2013, S. 27.

¹³¹ Vgl. Boden, M., 2005, S. 34-39.

¹³² Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 130.

Die Personalbedarfsplanung dient dem Unternehmen dabei zum Zweck der Ermittlung des Personalbedarfs zur Erfüllung der Unternehmensziele. In diesem Zusammenhang will ein Unternehmen sicherstellen, dass Personalengpässe bzw. Personalüberhänge vermieden werden.¹³³

7.2.2 Methoden der Personalbedarfsermittlung

Zur Ermittlung des Personalbedarfs gibt es unterschiedliche Methoden. Die klassische Methode ist dabei die **Brutto- / Nettopersonalbedarfsplanung**.

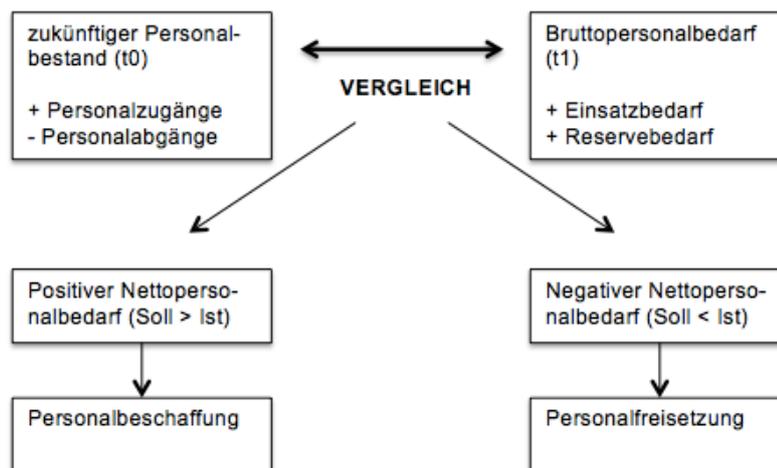


Abbildung 18: Brutto- / Nettopersonalbedarfsplanung¹³⁴

Bei dieser Methode wird zunächst ein Soll- / Ist-Abgleich zwischen dem zukünftigen Personalbestand (Ist) und dem zukünftigen Personalbedarf (Soll) vorgenommen. Der zukünftige Personalbestand zum Zeitpunkt t0 wird dabei anhand der gegenwärtigen Personalstruktur und den erwarteten Personalveränderungen ermittelt. Bei den Personalveränderungen werden Personalzugänge wie bspw. wiederkehrendes Personal aus Elternzeit oder aus einem Langzeiturlaub berücksichtigt. Bei den Personalabgängen werden Personalfreisetzungen aufgrund von Kündigungen, Entlassungen oder Todesfällen berücksichtigt.

Der Bruttoperonalbedarf zum Zeitpunkt t1 beschreibt hingegen die Anzahl an Mitarbeitern, die benötigt werden, um die Unternehmensaufgaben zukünftig durchführen zu können. Der Einsatzbedarf kennzeichnet dabei den Personalbedarf zur Aufgabenbewältigung. Der Reservebedarf stellt das Personal dar, das benötigt wird, um fehlende Mitarbeiter zu ersetzen und Personalengpässe zu verhindern. Fehlzeiten können aufgrund von Krankheiten oder Urlaubsplanungen entstehen.

¹³³ Vgl. Boden, M., 2005, S. 39.

¹³⁴ In Anlehnung an: ebenda, S. 40.

Beim Vergleich des zukünftigen Personalbestands mit dem zukünftigen Personalbedarf wird entweder ein positiver oder negativer Nettopersonalbedarf ermittelt. Dieser gibt anschließend eine Referenz darüber, ob zukünftig Personal eingestellt oder freigesetzt werden muss.

Die Brutto- / Nettopersonalbedarfsplanung-Methode ist jedoch nicht aussagekräftig, wenn sie keine Angaben darüber enthält, in welchem Bereich, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Qualität und Menge Personalbedarf im Unternehmen besteht.¹³⁵

In der Praxis werden oft andere Methoden zur Ermittlung des Personalbedarfs gebraucht. Zu einer dieser Methoden gehört das **Schätzverfahren**. Beim Schätzverfahren werden entweder mehrere kompetente Personen (Führungskräfte des gesamten Unternehmens) oder ausgewählte Experten (z.B. Abteilungsleiter einer bestimmten Abteilung) zu einer Einschätzung des Personalbedarfs befragt. Die abgegebenen Ergebnisse werden anschließend ausgewertet und einer Plausibilitätsprüfung unterworfen. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Einfachheit seiner Durchführung. Die Schätzwerte sind jedoch sehr unsicher, da der Personalbedarf von jeder Person aus einer subjektiven Sicht geschätzt wurde. Dennoch wird diese Methode in der Praxis am häufigsten durchgeführt.¹³⁶

Eine weitere Methode der Personalbedarfsermittlung ist die **Kennzahlenmethode**. Im Gegensatz zum Schätzverfahren wird hier der Personalbedarf nicht subjektiv bestimmt, sondern anhand von Kennzahlen. Diese Methode setzt voraus, dass der Personalbedarf in Abhängigkeit zu einer oder mehreren Kennzahlen steht. Eine mögliche Kennzahl hierfür könnte die Kundenanzahl sein. Um eine gute Betreuung der Kunden zu gewährleisten, muss ein Unternehmen eine angemessene Mitarbeiteranzahl (z.B. Berater) bereitstellen.¹³⁷

7.2.3 Personalbedarfsermittlung bei der GSP AG

Es wurden mehrere Methoden zur Ermittlung des Personalbedarfs dargestellt. In dem zu gründenden Unternehmen wird die Personalbedarfsermittlung anhand der **Kennzahlenmethode** und des **Schätzverfahrens** bestimmt.

Für die Unternehmensbereiche Vermögensverwaltung und Nachlassmanagement müssen qualifizierte Berater zur Verfügung gestellt werden. Ihre Anzahl wird anhand der Kennzahlenmethode ermittelt. Zunächst einmal soll der Abteilungsleiter des Bereichs Controlling bezüglich der zu

¹³⁵ Vgl. Boden, M., 2005, S. 39-41.

¹³⁶ Vgl. Haubrock, A., 2004, S. 54f.

¹³⁷ Vgl. ebenda, S. 58-60.

erwarteten Beratungstermine pro Monat befragt werden. Die Anzahl der Beratungstermine pro Monat dient anschließend als die Kennzahl, von der der Personalbedarf der beiden Geschäftsfelder abhängig ist. Die Abhängigkeit besteht darin, dass einem Berater eines Bereichs eine bestimmte Anzahl an Beratungsterminen pro Monat gegenübersteht.

Die Abhängigkeiten sehen folgendermaßen aus:

- Berater der Vermögensverwaltung: 50 Beratungen pro Monat
- Berater des Nachlassmanagements: 50 Beratungen pro Monat

Der Bereich Controlling hat anhand der Kennzahl „produktive Arbeitszeit pro Jahr“ die zu erwartende Beratungsanzahl pro Monat abgeleitet. Diese wird dabei auf ca. 1.000 geschätzt. Die Beratungen sind den einzelnen Unternehmensbereichen wie folgt zugeteilt: Vermögensverwaltung: ca. 750 Beratungen pro Monat und Nachlassmanagement: 250 Beratungen pro Monat. Hieraus bildet sich ein Personalbedarf in Höhe von 15 Beratern in der Vermögensverwaltung und 5 Beratern im Nachlassmanagement.

Neben den unterschiedlichen Beratern benötigt das zu gründende Finanzdienstleistungsunternehmen jedoch noch zusätzliches Personal in den einzelnen Abteilungen, wie Vertrieb, Marketing, Controlling, Revision, Controlling, IT-Abteilung etc.. Hierbei verwendet das Personalmanagement das Schätzverfahren. Die einzelnen Schätzungen werden dabei in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Vorstand der GPS AG	Frau Hillemeier	Herr Stiens
Bereiche	Vermögensverwaltung	15 Berater
	Nachfolgemangement	5 Berater
Zentralabteilungen	Revision	3 Mitarbeiter
	Controlling	5 Mitarbeiter
	Personal und Organisation	4 Mitarbeiter
	Vertrieb	6 Mitarbeiter

	Marketing	2 Mitarbeiter
	Unternehmensentwicklung	2 Mitarbeiter
	Recht / Beauftragtenwesen	1 Mitarbeiter
	Gebäudeservice	1 Mitarbeiter

Tabelle 2: Personalbedarfsermittlung nach dem Schätzverfahren¹³⁸

7.2.4 Stellenbeschreibung

Für das Finanzdienstleistungsunternehmen wurde ein Personalbedarf in Höhe von 15 Beratern in Bereich Vermögensverwaltung und 5 Beratern im Bereich Nachlassmanagement ermittelt. Um nun auf dem Arbeitsmarkt geeignetes Personal zur Stellenbesetzung finden zu können, müssen die genauen Aufgaben der einzelnen Stellen bestimmt werden. Hierfür dient die Stellenbeschreibung als ein hilfreiches Instrument.

Eine Stellenbeschreibung definiert alle einzelnen Aufgaben eines Mitarbeiters und legt fest, welche qualitativen Kompetenzen für eine bestimmte Stelle vorausgesetzt werden. Außerdem determiniert eine Stellenbeschreibung neben den Aufgabenbereichen auch die Arbeitsbefugnisse einer Stelle. Somit hat sie eine präzise Aussagekraft bezüglich der Verantwortlichkeiten jedes Einzelnen.

Folgende Inhalte muss eine gute Stellenbeschreibung aufweisen:¹³⁹

- Bezeichnung der Stelle
- Einordnung der Stelle im unternehmerischen Organigramm
- Aufgaben des Stelleninhabers
- Ziele des Stelleninhabers
- Befugnisse des Stelleninhabers: z.B. Unterschriftenbefugnis, Entscheidungsbefugnis
- Regelung der Stellvertretung
- Sachlich-organisatorische Angaben

Im Anhang werden die Stellenbeschreibungen für die Berater der Vermögensverwaltung (Anlage 7) und des Nachlassmanagements des Finanzdienstleistungsunternehmens GSP (Anlage 8) ausgearbeitet.

¹³⁸ Eigene Darstellung.

¹³⁹ Vgl. Rohrlack, K., 2012, S. 26f.

7.3 Personalbeschaffung

Die festgestellte Unterdeckung aus der Personalbedarfsermittlung führt zu der Personalbeschaffungsplanung.¹⁴⁰ Die Personalbeschaffungen „sind Aktivitäten eines Unternehmens, die dazu dienen, dass Personal in der erforderlichen Anzahl mit der erforderlichen Qualifikation und Kompetenz zu dem für die Einstellung der betrieblichen Leistung notwendigen Zeitpunkt oder Zeitraum an dem jeweiligen Einsatzort verfügbar ist.“¹⁴¹

Folglich lässt sich daraus schließen, dass die Personalbeschaffung, für das es eine Vielzahl an Synonymen gibt, wie bspw. „Recruitment, Recruiting, Rekrutierung, Mitarbeiter- oder Personalakquisition“¹⁴², die Aufgabe hat, freie Stellen (Vakanzen) eines Unternehmens mit qualifiziertem Personal zu decken.¹⁴³



Abbildung 19: Ablauf der Personalbeschaffung¹⁴⁴

¹⁴⁰ Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 134.

¹⁴¹ Bröckermann, R., 2012, S. 29.

¹⁴² Ebenda, S. 29.

¹⁴³ Vgl. Berthel, J.; Becker, F. G., 2010, S. 303.

¹⁴⁴ In Anlehnung an: Bröckermann, R., 2012, S. 31.

Ausgehend von Abbildung 19 lässt sich die Personalbeschaffung in fünf Ablaufschritte unterteilen. Diese werden folgend kurz erläutert.

Die Personalbeschaffungsplanung kalkuliert die erforderliche Anzahl an Personal, das hinsichtlich der Qualifikation und Kompetenz für vakante Stellen eines Unternehmens notwendig ist.¹⁴⁵ Die Vorgehensweise dieser Planung wurde bereits im Kapitel 6.2.3 ausführlich beschrieben. Auf die Planung folgt die Auswahl nach den geeigneten Beschaffungswegen, die im nachfolgenden Kapitel näher betrachtet werden. Schließlich folgt ein oft intensiver Auswahlprozess der Bewerber und Bewerberinnen. Mit Hilfe von verschiedenen Instrumenten zu denen die Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgespräch, verschiedene Testverfahren oder Assessment Center gehören, werden geeignete Mitarbeiter für die zu besetzenden Stellen gesucht.¹⁴⁶ Nach der Entscheidung für einen Bewerber oder Bewerberin folgt letztens die Unterzeichnung des Arbeitsvertrages.¹⁴⁷

7.3.1 Wege der Personalbeschaffung

Bei der Personalbeschaffung wird zwischen dem unternehmensinternen und –externen Beschaffungswegen unterschieden. Die unternehmensinterne Personalbeschaffung greift dabei auf den vorhandenen Personalbestand zurück.¹⁴⁸ Wie Abbildung 20 zeigt, gehören zu den internen Beschaffungswegen die Versetzung, Personalentwicklung und Stellenausschreibung.

Unter **Versetzung**, die auch als Stellenclearing bekannt ist, versteht man „jede Änderung der Aufgabenbereichs nach Art, Ort und Umfang der Tätigkeit.“¹⁴⁹ Laut §106 GewO besteht die Möglichkeit, den Aufgabenbereich einseitig durch eine Weisung zu verändern, jedoch nur, wenn keine Einschränkung durch Tarifverträge oder Betriebs- und Dienstvereinbarungen besteht und der Arbeitsvertrag dies zulässt.¹⁵⁰ Die **Personalentwicklung** umfasst die Bausteine der Personalbildung, Personalförderung und die Arbeitsstrukturierung, sodass Mitarbeiter innerbetrieblich geschult werden, um vakante Positionen zu besetzen. So kann bspw. eine Buchhalterin aufgrund einer Nachfolgeregelung zur Leiterin der Buchhaltung aufsteigen.¹⁵¹ Mithilfe der **innerbetrieblichen Stellenausschreibung** werden potentielle Bewerber im gesamten Unternehmen gesucht.

¹⁴⁵ Vgl. Bröckermann, R., 2012, S. 31.

¹⁴⁶ Vgl. Berthel, J.; Becker, F. G., 2010, S. 332.

¹⁴⁷ Vgl. Bröckermann, R., 2012, S. 31.

¹⁴⁸ Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 135.

¹⁴⁹ Bröckermann, R., 2012, S. 47.

¹⁵⁰ Vgl. ebenda, S.47

¹⁵¹ Vgl. Bröckermann, R., 2012, S. 49.

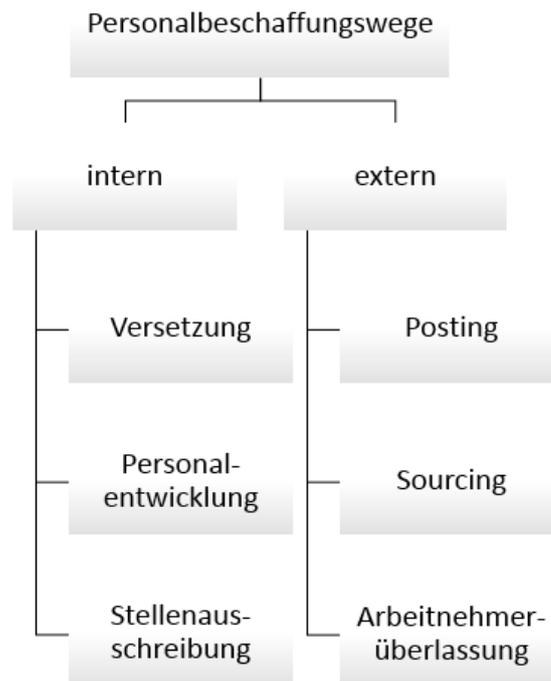


Abbildung 20: Personalbeschaffungswege¹⁵²

Die unternehmensexterne Personalbeschaffung setzt sich aus dem Posting, Sourcing und der Arbeitnehmerüberlassung zusammen. Diese Beschaffung wird vor allem eingesetzt, wenn trotz Maßnahmen der unternehmensinternen Personalbeschaffung kein geeigneter Mitarbeiter gefunden wurde.¹⁵³ Nachfolgend werden diese kurz beschrieben, jedoch findet keine genauere Betrachtung aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit statt.

Das **Posting** soll auf eine zu besetzende Stelle mithilfe der Instrumente Internet, Printmedien, Werbung und Branding, Arbeitsvermittlung, Personalberatung und Guerrilla-Marketing aufmerksam machen.¹⁵⁴ Die zielgerichtete Suche nach potentiellen Kandidaten, vor allem nach Spezialisten, erfolgt mittels **Sourcing**. Zum Sourcing gehören demnach beispielsweise Talent Scouts, Kontaktaufnahme, Messen, Hochschulmarketing oder Auswertung von Stellengesuchen.¹⁵⁵ Die **Arbeitnehmerüberlassung** wird auch als Zeitarbeit, Leiharbeit und Personalleasing bezeichnet. Das suchende Unterneh-

¹⁵² In Anlehnung an: Bröckermann, R, 2012, S. 47-51.

¹⁵³ Vgl. ebenda, S. 51-52.

¹⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 52.

¹⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 51-52.

men (Entleiher) bekommt dabei vom Verleiher Arbeitskräfte für einen bestimmten Zeitraum gegen eine Leihgebühr überlassen.¹⁵⁶

7.3.2 Personalbeschaffung bei der GSP AG

Da die GSP AG ein neu gegründetes Finanzdienstleistungsunternehmen ist, kann die Personalbeschaffung nicht nach dem internen Personalbeschaffungsweg erfolgen. Alle Mitarbeiter müssen daher für das Unternehmen akquiriert werden. Ausgehend von der Personalbedarfsermittlung der GSP im Kapitel 6.2.3 benötigt das Unternehmen im Bereich Vermögensverwaltung und Nachlassmanagement insgesamt 20 Mitarbeiter und in den verschiedenen Zentralabteilungen insgesamt 13 Mitarbeiter. Aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit wird nachfolgend lediglich auf die Personalbeschaffung für die Vermögensverwaltung und das Nachlassmanagement eingegangen, da diese Mitarbeiter das Kernstück des Unternehmens bilden.

Für die GSP AG stellt sich die Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter für die Vermögensverwaltung und das Nachlassmanagement zu finden. Aus den Stellenbeschreibungen des Kapitels 6.2.4 gehen die Fachanforderungen an die jeweiligen Berater bereits hervor. Es stellt sich die Frage, über welchen Personalbeschaffungsweg die benötigten Mitarbeiter am besten gefunden werden können. Daher beschließt die GSP über das Posting und das Sourcing nach diesen zu suchen, da diese laut Statistiken, die am meist genutzten Instrumente sind, um spezifische Fachkräfte zu gewinnen.¹⁵⁷ Zudem werden diese als Informationskanäle bei einer Suche nach Stellenanzeigen am häufigsten verwendet.¹⁵⁸

Die GSP AG möchte im Zuge des Postings vor allem über das **Internet** Personal gewinnen, welches durch die Schnelligkeit, weltweite Vernetzung und breite Öffentlichkeit hervorsteicht.¹⁵⁹ Die Stellenangebote werden zum einen auf der eigenen Homepage der GSP AG veröffentlicht, die durch eine nutzenorientierte Gestaltung eine einfache Suche nach den Angeboten gewährleisten soll.¹⁶⁰ Jedoch ist die GSP AG noch nicht sehr bekannt, sodass damit zu rechnen ist, dass nur wenige Bewerbungen über diesen Weg eingehen werden. Zum anderen werden die Stellenangebote auf verschiedenen Jobbörsen veröffentlicht, um somit eine möglichst große Reichweite zu haben. Hierfür hat sich die GSP AG für die kommerziellen Jobbörsen von Monster, StepStone, JobScout24, Jobware, Kalaydo, Stellenanzeigen.de, Meinestadt, der regional spezialisierten Jobbörse Financial Career Baden-

¹⁵⁶ Eigene Darstellung nach: Bröckermann, R., 2012, S. 64.

¹⁵⁷ siehe Anlage 9

¹⁵⁸ siehe Anlage 10

¹⁵⁹ Vgl. Bröckermann, R., 2012, S. 52.

¹⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 52.

Württemberg und der nicht-kommerzielle Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit entschieden. Ein weiteres Instrument im Internet sind die Social Networks. Auf der eigenen Facebook-Seite der GSP AG und Xing werden daher die Stellenanzeigen veröffentlicht.

Nicht nur über das Internet, sondern auch über diverse Printmedien werden die Stellenangebote, die sogenannten Stellenanzeigen, veröffentlicht.¹⁶¹ Dabei ist zu beachten, dass die Gestaltung und die Positionierung der Anzeige eine besonders große Aufmerksamkeit auf sich zieht. Des Weiteren sind termingebundene Faktoren, z.B. Urlaubszeit, Erscheinungsdatum und die Auswahl der Werbeträger entscheidende Erfolgsfaktoren.

Die GSP AG veröffentlicht daher die Stellenanzeigen in verschiedenen Stuttgarter Zeitungen und Zeitungen der nahe liegenden Umkreise. In den Tageszeitungen Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten werden die Anzeigen jeweils samstags geschaltet, da die Zeitung an diesem Tag auch von Personen gekauft und gelesen wird, die sie nicht abonniert haben.¹⁶² Auch im Stuttgarter Wochenblatt werden die Anzeigen geschaltet, da diese Zeitung jeder Haushalt im Kreis Stuttgart kostenfrei bereit gestellt bekommt. Weitere Tageszeitungen sind bspw. die Backnanger Kreiszeitung, Leonberger Kreiszeitung, Ludwigsburger Kreiszeitungen, Esslinger Kreiszeitung, Neue Württembergische Zeitung und die Waiblinger Kreiszeitung sowie die Wochenblätter der jeweiligen Kreise. Durch die Stuttgarter Zeitung Anzeigengemeinschaft kann die Stellenanzeige ohne weiteren Aufwand in allen Zeitungen der Umkreise veröffentlicht werden.¹⁶³ Vorteil ist, dass die Stellenanzeigen auch gleichzeitig online auf der jeweiligen Seite veröffentlicht werden. Auch überregional soll die Stellenanzeige veröffentlicht werden. Hierfür hat sich die GSP AG für eine Stellenanzeige in der FAZ entschieden. Die Stellenanzeigen werden zunächst jeweils einmal veröffentlicht. Falls nach dieser Schaltung nicht genügend potentielle Bewerber gefunden werden, werden die Stellenanzeigen nochmals veröffentlicht.

Um die Chance zu vergrößern, geeignete Mitarbeiter für die Vakanzen zu finden, wird das **Sourcing** eingesetzt. Die GSP hat sich hierbei für die Competitive Intelligence entschieden und möchte infolgedessen einen Head-Hunter zur Rekrutierung der Führungskraft (Leiter der Vermögensverwaltung und des Nachlassmanagements) beauftragen. Dieser soll potentielle Kandidaten direkt ansprechen. Des Weiteren werden Stellengesuche und Datenbanken ausgewertet, da unter diesen möglicherweise ein passender Kandidat zu finden ist. Durch das Internet-Sourcing werden frei zugängliche

¹⁶¹ Vgl. Bröckermann, R., 2012, S. 55.

¹⁶² Vgl. ebenda, S. 57.

¹⁶³ siehe Anlage 12

Lebensläufe oder ähnlich Daten aus dem Internet (Social Networks) analysiert, sodass identifizierte Fachleute direkt kontaktiert werden können.

Um das entsprechenden Personal zu gewinnen, muss die GSP AG in die Personalbeschaffung investieren. Die Kosten für die Personalbeschaffung, um die Berater für die Vermögensverwaltung und das Nachlassmanagement zu akquirieren, werden dabei auf ca. 68.000 Euro geschätzt.¹⁶⁴ Mit weiteren Kosten ist zu rechnen, wenn nach dem Ablauf der diversen Anzeigenschaltungen, nicht genügend Personal akquiriert werden konnte.

7.4 Personalentlohnung

Die Personalentlohnung ist „materielle Gegenleistung eines Unternehmens für die Leistungen jener Personen, die sich dem Unternehmen vertraglich verpflichtet haben, diese Leistungen zu erbringen.“¹⁶⁵ Bei Entgelten kann es sich dabei um geldwerte Leistungen wie bspw. Arbeitskleidung, Verpflegung oder privat nutzbarer Dienstwagen oder Geldleistungen handeln.

Das Entgelt besteht dabei aus dem Direktentgelt und den Personalnebenkosten, den sogenannten „Neben- und Sozialleistungen“. Hierbei zählen zu den gesetzlichen Nebenleistungen die Sozialversicherung (Kranken-, Arbeitslosen-, Unfallversicherung), Entgeltfortzahlung (bei Krankheit und Urlaub) und Feiertage oder Mutterschutz. Das Unternehmen hat zudem die Möglichkeit auch tarifvertragliche Nebenleistungen festzulegen, wie bspw. zusätzliche Urlaubstage anstatt den gesetzlich vorgeschrieben 20 Tagen, Urlaubs- oder Weihnachtsgeld oder Fahrtkostenzuschüsse.

Die Berater der Vermögensverwaltung und des Nachlassmanagements der GSP AG bekommen ein fixes Grundgehalt von 4.400 Euro brutto im Monat. Dieses Gehalt orientiert sich an den Tarifverträgen der öffentlich-rechtlichen Sparkassen und beruht auf einer Arbeitsbewertung, das heißt auf den Anforderungen einer Stelle.¹⁶⁶ Zudem wurden die „Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen“ (MaComp BT8) beachtet.¹⁶⁷ Die Führungskräfte (Leiter der Vermögensverwaltung und des Nachlassmanagements) erhalten aufgrund höherer Qualifikationsanforderungen, zu denen die Führung von den Mitarbeitern zählt, und Kompetenzen ein

¹⁶⁴ siehe Anlage 12.

¹⁶⁵ Bröckermann, R., 2012, S. 185.

¹⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 200.

¹⁶⁷ Bundesanstalt für Finanzen, 2014,

http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1004_wa_macomp.html?nn=2818068#doc2676654bodyText98 (Stand 12.01.2015)

Gehalt von 6.200 Euro brutto im Monat. Auf die Gehälter der restlichen Mitarbeiter wird nicht näher eingegangen, jedoch sollen diese branchenüblich bezahlt werden.

Als variables Entgelt wird eine Erfolgsbeteiligung festgelegt, da der Unternehmenserfolg nicht nur in den eigenen Leistungen, sondern in den Leistungen aller Mitarbeiter begründet ist.¹⁶⁸ Die Mitarbeiter bekommen anteilig zum Grundgehalt Anteile des Gewinns (um Eigenkapitalverzinsung gekürztes handelsrechtliches Ergebnis) ausgeschüttet.¹⁶⁹ Diese werden jedoch jährlich neu kalkuliert.

Im Arbeitsvertrag ist festgelegt, dass die Berater 40 Stunden pro Woche arbeiten müssen. Jedoch ist eine Gleitzeit möglich, sodass sich die Berater ihre Stunden frei einteilen können. Wichtig dabei ist aber, dass die kalkulierten 50 Beratungstermine pro Berater im Monat möglichst erfüllt werden. Zudem ist im Arbeitsvertrag vereinbart, dass jeder Mitarbeiter Urlaubs- und Weihnachtsgeld im Umfang eines brutto Monatsgehältes jährlich erhält. Des Weiteren erhält jeder Mitarbeiter 30 Urlaubstage.

Als freiwillige Leistung der GSP AG bekommt jeder Mitarbeiter die Fahrtkosten zu den Kundenterminen gezahlt und erhält einen Verpflegungszuschuss von 3 Euro pro Arbeitstag. Des Weiteren wird jedem Berater ein Smartphone sowie einen Laptop zur Verfügung gestellt.

7.5 Organisation

Im Unternehmensführungsprozess ist die Abteilung Organisation zusammen mit dem Personal der Ausführungsebene zuzuordnen. Es werden hierbei die durch die Unternehmensleitung getroffenen Entscheidungen in geeigneten Maßnahmen effizient ausgeführt, indem die Organisation die einzelnen Teilaufgaben den verantwortlichen Abteilungen zuordnet.¹⁷⁰ Diese genannten Aufgaben und deren Ausführung werden in den nachfolgenden Abschnitten im Rahmen der theoretischen Grundlagen der Organisationslehre erläutert. Auf dieser Basis wird anschließend eine für die GSP AG geeignete Organisation geschaffen.¹⁷¹

7.5.1 Grundlagen Organisation

Bezüglich des Organisationsbegriffs ist in der Fachliteratur eine Vielzahl von verschiedenen Definitionen zu finden. Namhafte Autoren der Organisationslehre, wie z.B. Kosiol und Grochla, definieren den Begriff „Organisation“ als eine Tätigkeit an sich, während Kieser und Walgenbach darunter das

¹⁶⁸ Vgl. Bröckermann, R., 2012, S. 215.

¹⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 217.

¹⁷⁰ Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 48.

¹⁷¹ Vgl. Vahs, D., 2012, S. 11-15.

Ergebnis dieser organisatorischen Tätigkeit verstehen. Durch eine Untersuchung der gemeinsamen Merkmale der einzelnen Definitionen ist resultierend ein Grundverständnis des Organisationsbegriffes zu betrachten:

1. Organisationen sind zielgerichtet - Eine Organisation strebt eigene Ziele an und fungiert als Instrument zur Erreichung dieser Ziele.
2. Organisationen sind offene soziale Systeme - In einer Organisation bestehen wechselseitige Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen und der Umwelt eines Unternehmens. Dabei spielen die Mitarbeiter eine entscheidende Rolle, denn es gilt deren Individualziele mit den Zielen der Organisation zu vereinbaren und Zielkonflikte zu vermeiden.
3. Organisationen weisen eine formale Struktur auf – Um eine permanente Einbindung der Organisationsmitglieder in die Unternehmensorganisation sicherzustellen ist eine formale Organisationsstruktur zwingend notwendig. Eine Organisationsstruktur beruht auf einem organisatorischen Regelsystem, das die Beziehungen und die zielgerichtete Zusammenarbeit der einzelnen Organisationsmitglieder festlegt und koordiniert.

Unter Berücksichtigung der oben aufgeführten Merkmale einer Organisation kann folgende Definition des Ökonomen Dietmar Vahs final herangezogen werden:

„Unter Organisation ist sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen.“¹⁷²

Nach der traditionellen deutschen Betriebswirtschaftslehre wird hierbei zwischen einer Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden.¹⁷³

- Die **Aufbauorganisation** basiert auf einer statischen Betrachtung einer hierarchischen Ordnung und auf langfristigen Entscheidungen der Unternehmensleitung zur Regelung der Rechten und Pflichten der einzelnen Individuen und Organisationseinheiten.¹⁷⁴ Dabei entstehen Organisationsstrukturen, die sich in einem Organigramm abbilden lassen. Ein Organigramm dient folglich als ein grafisches Hilfsmittel zur Darstellung der organisatorischen Struktur eines Unternehmens und veranschaulicht dabei die Aufgabengliederung, die Untergliederung der Teileinheiten des Unternehmens und die Leitungsbefugnisse und Kommuni-

¹⁷² Vahs, D., 2012, S. 15.

¹⁷³ Vgl. o. V., o. J. a, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/organisationsachgebietstextv6.html> (Stand: 03.01.2015).

¹⁷⁴ Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 110.

kationsbeziehungen zwischen den organisatorischen Einheiten.¹⁷⁵ Außerdem findet eine Differenzierung zwischen Primärorganisation (hierarchische Grundstruktur eines Unternehmens) und Sekundärorganisation (hierarchieübergreifende oder –ergänzende Organisationsorganisationseinheiten zur Lösung von Problemen) statt.¹⁷⁶

- Die **Ablauforganisation** unterliegt einer dynamischen Betrachtung und gründet auf kurz- bis mittelfristigen Entscheidungen der mittleren und unteren Führungsebene zur Regelung der zeitlichen, räumlichen und personellen Festlegung der Arbeitsprozesse. In der Regel werden die einzelnen Geschäftsprozesse in einer Prozesskette grafisch visualisiert. Die Strukturierung der Arbeitsabläufe basiert auf einer zuvor entwickelten Aufbauorganisation.¹⁷⁷

Zur Stellenbildung sowie zur Koordination der gebildeten Stellen werden zuerst eine Aufgaben- und Arbeitsanalyse und anschließend eine Aufgaben- und Arbeitssynthese durchgeführt.

Während der **Aufgabenanalyse** wird die Gesamtaufgabe systematisch in ihre Teilaufgaben zerlegt. Dies kann nach unterschiedlichen Gliederungsmerkmalen, wie zum Beispiel nach Verrichtung oder Objekt, erfolgen. Die Teilaufgaben, die einen Aufgabenbereich bilden und sich sinnvoll einer Person zuordnen lassen, bezeichnet man als Elementaraufgaben. Die **Arbeitsanalyse** knüpft an der Aufgabenanalyse an und zerlegt die Elementaraufgaben weiter in einzelne Arbeitsschritte. So werden räumliche, zeitliche oder personelle Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Teilaufgaben herausgearbeitet.¹⁷⁸ Bei der nachfolgenden **Aufgabensynthese** werden die Teilaufgaben wieder zielgerichtet zu einer geschlossenen Leistungseinheit zusammengefasst. Durch diesen Schritt entstehen die kleinsten organisatorischen Einheiten eines Unternehmens: die Stellen. Die **Arbeitssynthese** führt die in der Arbeitsanalyse gebildeten Arbeitsschritte zu Arbeitsprozessen zusammen und legt die Basis für die Ablauforganisation des Unternehmens. Aufgrund des beschränkten Umfangs dieser Arbeit wird die Ablauforganisation in den folgenden Abschnitten nicht weiter aufgeführt.

Anschließend muss für ein koordiniertes Handeln zwischen den einzelnen Organisationseinheiten ein geeignetes Leitungssystem geschaffen werden. Dieses regelt die Kommunikationsbeziehung und die Weisungsbefugnis der gebildeten Abteilungen, Instanzen und Stellen. In der Organisationslehre wird idealtypisch zwischen zwei Beziehungssystemen unterschieden: Das Einlinien- und Mehrlinien-

¹⁷⁵ Vgl. o. V., 2013, S. 331

¹⁷⁶ Vgl. Jacob, M., 2013, S. 40

¹⁷⁷ Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 110.

¹⁷⁸ Vgl. Jacob, M., 2013, S. 40-45.

system.¹⁷⁹ Während beim Einliniensystem „je eine übergeordnete Instanz nur einer untergeordneten Stelle Anweisungen gibt“¹⁸⁰ ist beim Mehrliniensystem „jede Stelle einer Mehrzahl von übergeordneten Stellen (Instanzen) unterstellt“.¹⁸¹

7.5.2 Aufbauorganisation der GSP AG

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die theoretischen Grundlagen der Organisationslehre erläutert wurden, werden diese nun in der Praxis am Finanzdienstleister GSP angewandt. Im ersten Schritt wird eine Aufbauorganisation für die GSP AG geschaffen. Aufgabenanalyse und -synthese führen das Unternehmen zu einer geeigneten Organisationsstruktur. Möglich sind hierbei eine funktionale, divisionale oder eine Matrixorganisation.¹⁸²

Eine **Matrixorganisation** ist „ein mehrdimensionales Organisationsmodell, das zwei Gliederungskriterien kombiniert“¹⁸³ (Spezialisierung nach Objekt und Verrichtung). Dabei bilden sich Schnittpunkte, die Aufgaben oder organisatorische Elemente darstellen können. Die Matrixorganisation ist vor allem für große Mehrproduktunternehmen geeignet, weshalb diese Organisationsform für die GSP AG, als kleine Kapitalgesellschaft nicht empfehlenswert ist. Außerdem ist das hohe Konfliktpotenzial aufgrund der nicht zu vermeidenden Kompetenzüberschneidungen ein großer Nachteil.¹⁸⁴

Eine weitere mögliche Organisationsstruktur ist die **funktionale Organisation**. Dieses Modell basiert auf einer „verrichtungsorientierte[n] Spezialisierung nach betrieblichen Funktionen (wie Beschaffung, Produktion, Absatz und Verwaltung)“¹⁸⁵ und ist insbesondere bei Einproduktunternehmen oder Massen- und Sortenfertigung geeignet.¹⁸⁶ Für ein Finanzdienstleistungsunternehmen wie die GSP AG ist jedoch eine verrichtungsorientierte Aufbauorganisation atypisch, da die angebotenen Produkte und Dienstleistungen nicht physisch sind und folglich keine klassische Verrichtung stattfindet, wie beispielsweise in einem Industrieunternehmen.

Die **divisionale Organisationsform** gliedert nicht nach Funktionen, sondern nach Objekten (Produkte, Regionen, Kundengruppen...). Die dabei gebildeten Organisationseinheiten werden als Divi-

¹⁷⁹ Vgl. Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K., 2012, S. 870.

¹⁸⁰ Jacob, M., 2013, S. 42.

¹⁸¹ Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K., 2012, S. 871.

¹⁸² Vgl. Jacob, M., 2013, S. 39.

¹⁸³ Jacob, M., 2013, S. 42.

¹⁸⁴ Vgl. Schewe, G. o. J. b, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10448/matrixorganisation-v9.html> (Stand: 05.01.2015).

¹⁸⁵ Vgl. Schewe, G. o. J. b, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8677/funktionalorganisation-v8.html> (Stand: 05.01.2015).

¹⁸⁶ Vgl. Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K., 2012, S. 872

sions oder Geschäftsbereiche bezeichnet für den sie unternehmerisch verantwortlich sind. In der Praxis ist es üblich als Ergänzung zu den Geschäftsbereichen Zentralbereiche oder -abteilungen zu bilden. Zentralbereiche sind „funktional orientierte Dienstleistungsstellen, die koordinierende und unterstützende Aufgaben wahrnehmen“¹⁸⁷ (z.B. Personal, Controlling...). Das genannte Modell ist vor allem für mittlere Mehrproduktunternehmen in einer dynamischen Unternehmenswelt geeignet.¹⁸⁸ Dies trifft grundsätzlich auf die GSP AG zu. Vorteile dieser Struktur sind weiterhin die Entlastung der Unternehmensleitung, die sich primär mit der Entwicklung langfristiger Strategien und Ziele beschäftigen kann¹⁸⁹ sowie eine größere Autonomie und Ergebnisorientierung der Geschäftsbereiche¹⁹⁰.

Auf Basis der vorherigen Analyse der unterschiedlichen Organisationsstrukturen treffen die Verantwortlichen der Organisationsabteilung die Entscheidung, eine divisionale Organisation als Primärorganisation für ihr Finanzdienstleistungsunternehmen GSP zu wählen. Die daraus für die GSP AG entstehenden Organisationsstrukturen werden in folgendem Organigramm grafisch veranschaulicht:

¹⁸⁷ Vahs, D., 2012, S. 170

¹⁸⁸ Vgl. ebenda, S.166-172

¹⁸⁹ Vgl. Jacob, M., 2013, S. 42

¹⁹⁰ Vgl. Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K., 2012, S. 881



Abbildung 21: Organigramm der GSP AG¹⁹¹

In der ersten Hierarchieebene befindet sich der Vorstand der GSP AG. Er setzt sich aus zwei Vorstandsmitgliedern zusammen. Die zweite Hierarchieebene gliedert sich nach den Geschäftsfeldern des Finanzdienstleisters: einerseits die Vermögensverwaltung und andererseits das Nachfolgemangement, das außerdem die Steuer- und Rechtsberatung umfasst. Beide Geschäftsfelder werden durch jeweils einen Bereichsleiter vertreten. Ergänzend wurden Zentralabteilungen gebildet, die ebenfalls durch einen Abteilungsleiter vertreten werden. Folgende Zentralabteilungen sind bei der GSP AG präsent: Revision, Controlling, Personal und Organisation, Vertrieb, Marketing, Unternehmensentwicklung/IT, Recht/Beauftragtenwesen und Gebäudeservice.

¹⁹¹ Eigene Darstellung.

Die GSP AG gestaltet die Koordination zwischen den einzelnen Abteilungen und Stellen nach dem Einliniensystem. Das heißt, der Vorstand gibt seine Informationen und Anweisungen an die untergeordnete Organisationseinheit weiter (Bereichs- und Abteilungsleiter), welche diese anschließend an ihre Mitarbeiter in ihrer jeweiligen Abteilung weitergeben. Dies hat den Vorteil einer eindeutigen Regelung der Unterstellungsverhältnisse, sowie eine klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen. Außerdem ist es ein einfaches und überschaubares Leitungssystem, das einen lückenlosen Informationsfluss über alle Hierarchieebenen sicherstellt.¹⁹²

7.5.3 Organisation einer Immobilie für die GSP AG

Die Abteilung Organisation der GSP AG übernimmt ferner die zusätzliche Aufgabe der Organisation einer geeigneten Firmenimmobilie. Als Prämisse für das Beratungszentrum definierte der Vorstand eine zentrale Lage mitten in Stuttgart. Das Resultat der Immobiliensuche wird im Folgenden vorgestellt.

Das Beratungszentrum der GSP AG wird an der repräsentativen Adresse am Feuerseeplatz 2 in Stuttgart-West errichtet. Wie in nachfolgender Abbildung zu erkennen, befindet sich die Immobilie in attraktiver und zentraler Lage direkt am Feuersee.



Abbildung 22: Feuerseeplatz 2, 70176 Stuttgart-West¹⁹³

¹⁹² Vgl. Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K., 2012, S. 870.

¹⁹³ Google Maps

Mit dem Auto lässt sich das Beratungszentrum problemlos erreichen. Auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln ist der Kunde schnell und problemlos unterwegs, denn in unmittelbarer Nähe befindet sich die S-Bahn-Station „Feuersee“, die von der Innenstadt innerhalb weniger Minuten zu erreichen ist. Das Gebäude ist in einem gepflegten Zustand und wurde auch seither als Bürofläche genutzt, weshalb für die GSP AG aktuell keine Umbauarbeiten anfallen werden. Die Büroflächen erstrecken sich auf insgesamt 270 m², von denen für die GSP AG zunächst 180 m² anmietbar sind.¹⁹⁴ Allerdings werden die restlichen Büroflächen in Kürze frei und die Immobilie wird zu diesem Zeitpunkt vollständig für die GSP AG als Beratungszentrum zur Verfügung stehen.

<https://www.google.de/maps/place/Feuerseepl.+2,+70176+Stuttgart/@48.7732,9.16626,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x4799db467039a459:0x444073701b91894> (Stand 10.01.2015).

¹⁹⁴ Vgl. Lehle, A., 2014, <http://www.immobilienscout24.de/expose/printView.go?exposeId=78249414> (Stand: 10.01.2015).

8 Revision

8.1 Aufsicht und Kontrolle

Die Ausgestaltung der Funktion Aufsicht und Kontrolle in einem Unternehmen ist abhängig von der zugrundeliegenden Rechtsform. Das folgende Kapitel zeigt auf, welche Rechtsform die GSP gewählt hat. Darauf aufbauend, werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die für die Aufsicht und Kontrolle dieser Rechtsform gelten, aufgezeigt.

8.1.1 Wahl der Rechtsform der GSP

Für die Rechtsform der GSP wurde in der Gesellschaft über folgende Möglichkeiten diskutiert: Zum einen gab es die Möglichkeit der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und zum anderen die Form der Aktiengesellschaft (AG). Die Entscheidung der Gründer fiel auf die Rechtsform der AG. Diese hat gegenüber der Rechtsform der GmbH für die GSP die nachfolgenden Vorteile:

Die Beschaffung von größeren Eigenkapitalvolumina ist aufgrund der Emission von Aktien einfacher als das Zeichnen von Gesellschaftsanteilen bei der GmbH. Eine GmbH besteht meist aus wenigen Gesellschaftern, die anschließend die Geschäftsführung der Gesellschaft übernehmen. Diese bringen gemeinsam das gesamte Anfangskapital in die Gesellschaft mit ein. Dadurch ist der finanzielle Aufwand für jeden einzelnen Gesellschafter vergleichsweise hoch. Aufgrund der individuellen Stückelung von Aktien kann der Aufwand pro Anteilseigner deutlich geringer ausfallen. Die Rechtsform der AG hat zudem den Vorteil, dass die Beschaffung weiterer Liquidität durch die Emission zusätzlicher Aktien einfacher ist, als die Hinzunahme eines weiteren Gesellschafters in der GmbH.¹⁹⁵

8.1.2 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat ist ein gesetzlich zwingendes Organ sowohl der Aktiengesellschaft als auch der Genossenschaft. In anderen Gesellschaftsformen kann ebenfalls ein Aufsichtsrat gebildet werden.¹⁹⁶ Aufgrund der Ausrichtung der GSP auf die Rechtsform der AG, soll im weiteren Verlauf des Beitrages lediglich der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft betrachtet werden. Es gelten hierbei die Vorschriften des Aktiengesetzes.

¹⁹⁵ Helfrich, E., o.J., http://www.wuerzburg.ihk.de/uploads/media/Rechtsform_AG.pdf (Stand: 11.01.2014).

¹⁹⁶ Vgl. Berwanger, J., o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2638/aufsichtsrat-v13.html> (Stand: 29.12.2014).

Neben der Hauptversammlung und dem Vorstand, der das ausführende Organ darstellt, wird dem Aufsichtsrat die Funktion des Kontrollorgans zugeordnet. Die Mitglieder des Aufsichtsrats werden von den Anteilseignern während der Hauptversammlung gewählt. Sie erhalten hieraus die Aufgabe, den Vorstand zu bestellen beziehungsweise abzurufen und zu überwachen. Weiterhin ist der Aufsichtsrat für die Prüfung des Jahresabschlusses zuständig. Die Kontrollkompetenz wird somit an den Aufsichtsrat übertragen.¹⁹⁷ Die Rechtsgrundlage, der die jeweilige Aktiengesellschaft unterliegt, entscheidet darüber, welche gesetzlichen Vorschriften für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats eingehalten werden müssen. Abhängig von der Mitarbeiteranzahl, dem Betriebszweck und der EU-Mitgliedschaft des Standorts eines Unternehmens, kann für die Gesellschaft das Mitbestimmungsgesetz, das Montan-Mitbestimmungsgesetz, das Mitbestimmungsergänzungsgesetz, das Drittelbeteiligungsgesetz oder das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung gelten. Zusätzlich zu den Aufsichtsratsmitgliedern der Aktionäre, kann der Aufsichtsrat je nach Gesetzesgrundlage auch aus Vertretern der Arbeitnehmer und aus weiteren Mitgliedern bestehen. Dadurch wird gewährleistet, dass ebenfalls die Interessen unter anderem der Angestellten indirekt in die Unternehmenspolitik mit einfließen.¹⁹⁸ Die GSP unterliegt aufgrund ihrer Mitarbeiterzahl von 54 Mitarbeitern keinem der genannten Gesetze. Aus diesem Grund besteht der Aufsichtsrat der GSP gemäß § 96 Abs. 1 Satz 6 AktG nur aus Vertreter der Aktionäre und nach § 95 AktG aus mindestens drei Mitgliedern. Die Anzahl kann jedoch in der Satzung des Unternehmens individuell festgelegt werden, solange sie durch drei teilbar ist. Je nach Grundkapital der Gesellschafter besteht der Aufsichtsrat maximal aus neun, fünfzehn oder einundzwanzig Mitgliedern. Die GSP legt in ihrer Satzung die im Gesetz vorgegebene Anzahl von drei Aufsichtsratsmitgliedern fest.

Voraussetzung für die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat eines Unternehmens ist laut § 100 AktG zunächst die unbeschränkte Geschäftsfähigkeit einer natürlichen Person. Diese Person kann in maximal zehn Handelsgesellschaften Mitglied des Aufsichtsrats sein. Zudem kann die Person nicht gesetzlicher Vertreter eines anderen Unternehmens sein, dass von der AG abhängig ist. Weiterhin ist einem gesetzlichen Vertreter einer anderen Kapitalgesellschaft die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat untersagt, falls dies zu einer Überkreuzverflechtung führen würde. Zusätzlich gilt, dass die Person in den letzten zwei Jahren kein Vorstandsmitglied der Aktiengesellschaft gewesen sein sollte. Zudem benötigen Aktiengesellschaften, die gemäß § 254d HGB eine kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaft sind, mindestens ein unabhängiges Aufsichtsratsmitglied, das Experte auf den Gebieten der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung ist. Weitere persönliche Voraussetzungen zu den Auf-

¹⁹⁷ Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2008, S. 61 - 62.

¹⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 64.

sichtsratsmitgliedern werden in dem Mitbestimmungsgesetz, dem Montan-Mitbestimmungsgesetz, dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz, dem Drittelbeteiligungsgesetz beziehungsweise dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung bestimmt.

Gibt es Änderungen in der Zusammensetzung des Aufsichtsrats, so muss der Vorstand gemäß § 106 AktG unverzüglich eine Liste der aktuellen Aufsichtsratsmitglieder beim Handelsregister einreichen. Innerhalb des Aufsichtsrats werden nach § 107 AktG ein Vorsitzender sowie ein stellvertretender Vorsitzender gewählt. Diese sind ebenfalls im Handelsregister als solche zu benennen.

Die Amtsdauer eines Aufsichtsratsmitglieds darf nicht länger als vier Bilanzjahre betragen.¹⁹⁹ Während dieser Zeit können gemäß § 113 AktG die Aufsichtsratsmitglieder vergütet werden. Die Höhe der Vergütung wird entweder in der Satzung der Gesellschaft oder von der Hauptversammlung festgelegt. Beschränkt wird die Höhe der Vergütung durch § 113 Abs. 1 Satz 3 AktG, denn die Vergütung soll in angemessenem Verhältnis zu den Aufgaben der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder stehen, sowie auch der aktuellen Lage der Aktiengesellschaft entsprechen.

Gesetzlich ist der Aufsichtsrat durch § 110 AktG dazu verpflichtet, zwei Sitzungen pro Kalenderhalbjahr abzuhalten. Die Mitglieder des Aufsichtsrats oder der Vorstand können zusätzlich die Einberufung weiterer Sitzungen unter Angabe von Gründen fordern. Die Sitzung muss anschließend innerhalb von zwei Wochen nach Einberufung stattfinden. Entscheidungen werden nach § 108 AktG vom Aufsichtsrat durch Beschluss getroffen.

Aufsichtsratsmitglieder, die Unternehmen beaufsichtigen, die dem KWG unterliegen, müssen besonderen Anforderungen genügen. Im § 36 Abs. 3 KWG werden den Mitgliedern materielle Anforderungen vorgegeben. Die Personen sollen sowohl zuverlässig, als auch über die nötige Sachkunde verfügen sowie ausreichenden zeitlichen Einsatz für die Stelle im Aufsichtsrat mitbringen. Geprüft werden hinsichtlich der Anforderung der Zuverlässigkeit, die persönlichen Umstände, die zeitliche Verfügbarkeit für die Stelle und die möglichen Interessenskonflikte eines Mitglieds. So soll eine sorgfältige und ordnungsgemäße Wahrnehmung der Tätigkeit gewährleistet werden. Weiterhin wird die Sachkunde des Mitglieds überprüft, damit sichergestellt ist, dass der Aufsichtsrat in der Lage ist, die Geschäfte des jeweiligen Unternehmens sowie die Risiken zu verstehen und abzuschätzen und falls erforderlich Änderungen auch in der Geschäftsleitung durchzusetzen. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) entscheidet darüber, ob die entsprechende Sachkunde vor-

¹⁹⁹ Vgl. Berwanger, J., o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2638/aufsichtsrat-v13.html> (Stand: 29.12.2014).

liegt. Das Aufsichtsratsmitglied gilt darüber hinaus als geeignet, wenn es über ausreichend Zeit für das jeweilige Mandat verfügt. Deshalb wird die generelle Anzahl von Mandaten im § 36 Abs. 3 Satz 10 KWG auf maximal fünf Kontrollmandate bei Unternehmen, die der BaFin unterstehen, begrenzt.²⁰⁰

Neben den Anforderungen schreibt die BaFin den Aufsichtsratsmitgliedern auch Pflichten vor, denen jederzeit nachgekommen werden muss. Zum einen müssen die Mitglieder die Geschäftsstrategie und die Risikosituation des Unternehmens beobachten und bewerten. Zum anderen müssen Sitzungen vorbereitet werden sowie an ihnen teilgenommen werden. Auch zwischen den Sitzungen muss das Unternehmen stets von den Mitgliedern des Aufsichtsrats begleitet werden. Diese Pflichten sollen die Einhaltung des § 36 Abs. 3 Satz 4 KWG garantieren. Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben ihre Überwachungs- und Kontrollfunktion mit Sorgfalt auszuüben, damit wesentliche Verstöße des Unternehmens gegen die Grundsätze einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung zeitnah entdeckt und eliminiert werden können. Werden die Pflichten von den Aufsichtsratsmitgliedern nicht erfüllt, so werden sie verwahrt oder sogar abberufen.²⁰¹

8.2 Kontroll- und Aufsichtsorgane der Banken

8.2.1 Revision als Kontroll- und Aufsichtsorgan

Neben dem Organ des Aufsichtsrats ist auch das Organ der Revision ein Kontroll- und Aufsichtsorgan. Der Begriff der Revision wird in der Regel mit der Aufgabe der Prüfung verbunden. In dem folgenden Unterkapitel soll der Begriff der Revision zunächst definiert werden. Unterschieden wird hierbei in Interne Revision und Externe Revision. Die nachfolgenden Kapitel konzentrieren sich vor allem auf den Begriff der Internen Revision. Neben diesen Definitionen sollen die allgemeinen Anforderungen, Aufgaben und Zielsetzungen der Internen Revision aufgezeigt werden. Anschließend wird die Interne Revision hinsichtlich der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) näher betrachtet.

²⁰⁰ Vgl. o.V., 2012, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Merkblatt/mb_121203_kontrolle_ar_vr_ba_va.html (Stand: 03.01.2015).

²⁰¹ Vgl. ebenda.

8.2.1.1 Definitionen Interne Revision und Externe Revision und deren Organisation

Der Begriff *Interne Revision* wird häufig anhand der Definition des Institute of Internal Auditors (IIA) und des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (DIIR) wie folgt beschrieben:

„Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem [s]ie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.“²⁰²

Die Aufgabentätigkeit der Internen Revision teilt sich demnach hauptsächlich in zwei Teilbereiche auf: das Prüfen und das Beraten. Für Finanzdienstleistungsinstitute sind besonders die IIA-Standards und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA) der Kreditinstitute (MaRisk (BA)) bezüglich ihrer „wesentliche[n] ziel- und aufgabensteuernde[n] Funktion“²⁰³ von Bedeutung. Unterscheiden sich diese Standards in einzelnen Punkten, so hat sich die Interne Revision „an die jeweils restriktiveren Standards [zu] halten“²⁰⁴. Das primäre Ziel der Internen Revision stellt „die Schaffung von Mehrwerten für die gesamte Organisation“²⁰⁵ dar.²⁰⁶ Die Aufgaben der Internen Revision werden in den zwei anschließenden Kapiteln weiter ausgeführt.

Organisiert wird die Interne Revision unter anderem auf internationaler und deutschlandweiter Ebene. Das Institute of Internal Auditors (IIA) ist die „größte organisierte Vereinigung des Berufsstands der Internen Revision“²⁰⁷. Es wurde im Jahr 1941 gegründet und hat seinen Sitz in Florida. Die Aufgabe des Instituts ist es, weltweit den Berufsstand beim Klären relevanter Fragestellungen zur Internen Revision zu hüten.²⁰⁸ Neben der weltweiten Organisation durch das IIA, wird die Interne Revision auch auf der Ebene von Deutschland durch das Deutsche Institut für Interne Revision e.V.

²⁰² Deutsches Institut für Interne Revision e.V., o.J., <http://www.diir.de/fachwissen/revisionshandbuch-marisk/ziele-und-aufgabenstellung-der-internen-revision/> (Stand: 21.12.2014).

²⁰³ Deutsches Institut für Interne Revision e.V., o.J., <http://www.diir.de/fachwissen/revisionshandbuch-marisk/ziele-und-aufgabenstellung-der-internen-revision/> (Stand: 21.12.2014).

²⁰⁴ Ebenda.

²⁰⁵ Ebenda.

²⁰⁶ Vgl. ebenda.

²⁰⁷ Berwanger, J; Kullmann, S., 2012, S. 25.

²⁰⁸ Vgl. ebenda, S.25.

(DIIR) organisiert. Dieser „gemeinnützige[r] Verein zur wissenschaftlichen und praktischen Förderung der Internen Revision“²⁰⁹ wurde 1958 gegründet und hat seinen Sitz in Frankfurt am Main.²¹⁰

Neben der Internen Revision gibt es auch noch die *Externe Revision*. Hierbei „handelt es sich um ein vom Vorstand oder vom Aufsichtsrat bestelltes externes Prüfungsorgan“²¹¹, wie beispielsweise einen Wirtschaftsprüfer, einen Steuerberater oder Unternehmensberater, aber auch einen Rechtsanwalt. Die Externe Revision prüft meist mit dem Ziel, „Aktionärs- und/oder Gläubigerinteressen zu schützen“^{212, 213}.

8.2.1.2 Anforderungen, Aufgaben und Zielsetzungen (Revisionsfelder) der Internen Revision allgemein

Der Performance Standard 2100 Nature of work der Standards for the Professional Practice of Internal Auditing beschreibt die Aufgaben der Internen Revision wie folgt:

„The internal audit activity must evaluate and contribute to the improvement of governance, risk management, and control processes using a systematic and disciplined approach.“²¹⁴

„Das heißt, dass die Interne Revision als Servicefunktion des Managements zur Unternehmensüberwachung in allen Feldern und Funktionen eines Unternehmens Prüfungen auf Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit durchführt.“²¹⁵

In der Praxis werden die Tätigkeitsbereiche der Internen Revision in folgende drei Hauptbereiche unterteilt:

- Financial Audit:
- Das Financial Auditing basiert auf der Annahme, „dass sich vom Grundsatz her sämtliche Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens in den Zahlen und Daten des Finanz- und Rechnungswesens wieder finden müssen, da dieses ein Abbild aller betrieblichen Vorgänge darstellt“²¹⁶. Unter den sogenannten Financial Audits versteht man daher „vergan-

²⁰⁹ Ebenda, S.29.

²¹⁰ Vgl. ebenda, S.29.

²¹¹ Ebenda, S.42.

²¹² Ebenda, S.42.

²¹³ Vgl. ebenda, S.42.

²¹⁴ Asociația Auditorilor Interni din România, o.J.,

http://www.aair.ro/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=184
(Stand: 06.01.2015).

²¹⁵ Berwanger, J; Kullmann, S., 2012, S.78.

²¹⁶ Ebenda, S.79.

genheitsorientierte Prüfungen“²¹⁷. Die Prüfungsobjekte sind hierbei vorrangig die Finanzbuchhaltung, die Anlagen- und Lagerbuchhaltung („einschließlich interner Kostenverrechnung und Gemeinkostenanalyse“²¹⁸) und die Abrechnungssysteme (z.B. in den Bereichen Personal und Treasury).²¹⁹

- Operational Audit:
- Die Operational Audits setzen auf den Financial Audits auf, indem sie die Systeme nicht auf ihr Vorhandensein und ihre Funktionsfähigkeit prüfen, sondern auf ihre wirtschaftliche Arbeitsweise. Ihr Ziel ist es, Prozesse und Strukturen „zu untersuchen, zu bewerten und zu verbessern“. ²²⁰ Sie sind daher eher gegenwarts- sowie zukunftsorientiert. ²²¹
- Management oder auch Managerial Audit:
- Im Rahmen des Management oder Managerial Audits soll die „Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit von Arbeitsabläufen und Kontrollsystemen für konkrete wirtschaftliche Wahlentscheidungen, etwa über Standorte, Investitionen, Personalstände, Lagerhaltungen oder das Marketing-Mix“²²² untersucht werden. ²²³

Neben diesen Hauptbereichen bestehen heute noch folgende weitere Aufgabengebiete: die Compliance Audits, das Internal Consulting, das Risk Management, die Unterschlagungsprüfung, das Due Diligence und der Post Merger Integration Support. Kurze Erläuterungen hierzu sind in der nachfolgenden Grafik dargestellt. ²²⁴

²¹⁷ Ebenda, S.79.

²¹⁸ Ebenda, S.79.

²¹⁹ Vgl. ebenda, S.79f.

²²⁰ Berwanger, J; Kullmann, S., 2012, S.80.

²²¹ Vgl. ebenda, S.80f.

²²² Berwanger, J; Kullmann, S., 2012, S.82.

²²³ Vgl. ebenda, S.81f.

²²⁴ Vgl. ebenda, S.78f.

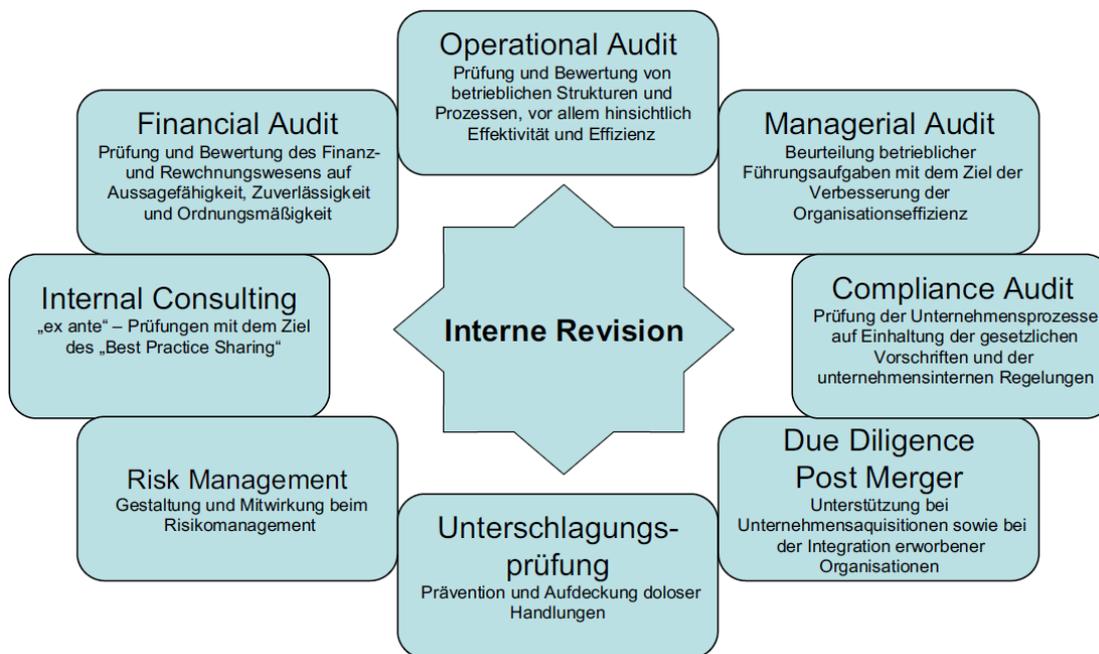


Abbildung 23: Die Revisionsfelder²²⁵

8.2.1.3 Interne Revision nach den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA)

Gemäß den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA) muss jedes Kreditinstitut über eine „funktionsfähige Interne Revision verfügen“²²⁶. Diese ist der Geschäftsleitung „unmittelbar unterstellt und berichtspflichtig“²²⁷. Alternativ kann sie auch einem Geschäftsleitungsmitglied, beispielsweise dem Vorsitzenden, unterstellt sein. Die Aufgabe der Revision ist es, „risikoorientiert und prozessunabhängig die Wirksamkeit und Angemessenheit des Risikomanagements ... sowie die Ordnungsmäßigkeit grundsätzlich aller Aktivitäten und Prozesse zu prüfen und zu beurteilen“²²⁸. Um diese Aufgaben erfüllen zu können, muss die Interne Revision ein „uneingeschränktes Informationsrecht“²²⁹ eingeräumt bekommen.²³⁰

Wichtig ist, dass die Interne Revision unabhängig von den einzelnen Abteilungen ist, damit ein Interessenkonflikt vermieden werden kann. (BT 2.2.1 Unabhängigkeit) Ihr ist jedoch gestattet, „bei we-

²²⁵ In Anlehnung an: Berwanger, J; Kullmann, S.87.

²²⁶ MaRisk, AT 4.4.

²²⁷ Ebenda.

²²⁸ Ebenda.

²²⁹ Ebenda.

²³⁰ Vgl. ebenda.

sentlichen Projekten begleitend tätig“²³¹ zu sein.²³² „Die in der Internen Revision beschäftigten Mitarbeiter dürfen [daher] grundsätzlich nicht mit revisionsfremden Aufgaben betraut werden. Auf keinen Fall dürfen sie Aufgaben wahrnehmen, die mit der Prüfungstätigkeit nicht im Einklang stehen.“²³³ (BT 2.2.2 Funktionstrennung)

„Die Tätigkeit der Internen Revision muss auf einem umfassenden und jährlich fortzuschreibenden Prüfungsplan basieren. Die Prüfungsplanung hat risikobasiert zu erfolgen. Die Aktivitäten und Prozesse des Kreditinstituts sind, auch wenn diese ausgelagert sind, in angemessenen Abständen, grundsätzlich innerhalb von drei Jahren, zu prüfen.“²³⁴ Beim Bestand von besonderen Risiken hat die Prüfung jährlich zu erfolgen. Kapazitäten für kurzfristig erforderliche Sonderprüfungen sind von der Internen Revision immer vorzuhalten.²³⁵ Ein schriftlicher Prüfungsbericht ist grundsätzlich „zeitnah ... den fachlich zuständigen Mitgliedern der Geschäftsleitung“²³⁶ vorzulegen.²³⁷ (BT 2.3.4 Berichtspflicht)

In der Regel sind die Aufgaben der Internen Revision von eigenen Mitarbeitern zu übernehmen. Die Auslagerung einzelner Tätigkeiten auf externe Personen ist jedoch möglich, sofern dies „unter Risikoaspekten vertretbar ist“^{238, 239}.

8.2.2 Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und Deutsche Bundesbank als Kontroll- und Aufsichtsorgan

Neben der Revision unterliegen Banken und Finanzdienstleistungsinstitute in Deutschland auch der Aufsicht und Kontrolle der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und der Deutschen Bundesbank. Zu den wichtigsten rechtlichen Grundlagen für die Beaufsichtigung zählen folgende Gesetze und Verordnungen:

- das Kreditwesengesetz (KWG),
- die Verordnung zur Ermittlung der angemessenen Kapitalausstattung (Capital Requirements Regulation, CRR),

²³¹ MaRisk, BT 2.1.

²³² Vgl. ebenda.

vgl. MaRisk, BT 2.2.1.

²³³ MaRisk, BT 2.2.2.

²³⁴ MaRisk BT 2.3.1.

²³⁵ Vgl. MaRisk BT 2.3.2.

²³⁶ MaRisk BT 2.3.4.

²³⁷ Vgl. ebenda.

²³⁸ MaRisk BT 2.4.

²³⁹ Vgl. ebenda..

- die Verordnung zur Übertragung besonderer Aufgaben im Zusammenhang mit der Aufsicht über Kreditinstitute auf die Europäische Zentralbank (SSM-Verordnung),
- das Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) und
- sogenannte Spezialgesetze, wie zum Beispiel das Pfandbrief- und das Depotgesetz.²⁴⁰

„Die genannten Verordnungen und Gesetze geben den Banken Regeln vor, die sie bei Gründung und beim Betreiben ihrer Geschäfte zu beachten haben. Diese Regeln sind darauf ausgerichtet, Fehlentwicklungen vorzubeugen, die das reibungslose Funktionieren des Bankenapparates stören könnten.“²⁴¹

Die Zusammenarbeit der BaFin und der Deutschen Bundesbank bei der Aufsicht und Kontrolle ist in § 7 des Kreditwesengesetzes geregelt:

„Die Bundesanstalt und die Deutsche Bundesbank arbeiten nach Maßgabe dieses Gesetzes zusammen. Unbeschadet weiterer gesetzlicher Maßgaben umfasst die Zusammenarbeit die laufende Überwachung der Institute durch die Deutsche Bundesbank. Die laufende Überwachung beinhaltet insbesondere die Auswertung der von den Instituten eingereichten Unterlagen, der Prüfungsberichte nach § 26 und der Jahresabschlussunterlagen sowie die Durchführung und Auswertung der bankgeschäftlichen Prüfungen zur Beurteilung der angemessenen Eigenkapitalausstattung und Risikosteuerungsverfahren der Institute und das Bewerten von Prüfungsfeststellungen. ...“²⁴²

8.3 Compliance-Funktion

„Wertpapierdienstleistungsunternehmen sind gemäß §§ 31 ff. WpHG verpflichtet, dafür zu sorgen, dass Börsengeschäfte ihrer Mitarbeiter in Wertpapieren, Derivaten, Devisen oder Edelmetallen nicht gegen die eigenen Interessen und die ihrer Kunden vorgenommen werden.“²⁴³ Um diese Verpflichtung wahrzunehmen, muss die Geschäftsleitung eines Wertpapierdienstleistungsunternehmens, unter der Maßgabe von § 33 WpHG sowie nach den Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion (MaComp), eine Compliance-Funktion einrichten und ausstatten, die angemessen, dauer-

²⁴⁰ Vgl. BaFin, 2014, http://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BankenFinanzdienstleister/bankenfinanzdienstleister_node.html (Stand: 06.01.2015).

²⁴¹ Ebenda.

²⁴² § 7 (1) KWG.

²⁴³ Vgl. Heldt, C.; Amelung, V.; Mühlbacher, A.; Krauth, C., o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/748/compliancev11.html?print=true> (Stand: 10.01.2015).

haft und wirksam ist. Die Compliance-Funktion muss dabei unabhängig arbeiten können. Sie wird von der Geschäftsleitung verantwortet und auf ihre Wirksamkeit überwacht.²⁴⁴

Zu den Aufgaben der Compliance-Funktion gehören Beratungsaufgaben, Berichtspflichten, die Beteiligung an Prozessen und Überwachungsaufgaben, wie die Risikoanalyse, die Ermittlung des Risikoprofils des jeweiligen Wertpapierdienstleistungsunternehmens und weitere Überwachungshandlungen.²⁴⁵

Um die Eckpunkte Wirksamkeit, Dauerhaftigkeit und Unabhängigkeit der Compliance-Funktion sicherzustellen, sind in den MaComp entsprechende Anforderungen beschrieben.²⁴⁶ Damit die Wirksamkeit der Compliance-Funktion gewährleistet ist, sind die Ausstattung und das Budget sowie die Organisation und die sich daraus ergebenden Befugnisse der Compliance-Funktion so auszugestalten, dass sie zu den individuellen Gegebenheiten im Unternehmen passen. Weiterhin müssen die Compliance-Mitarbeiter und der Compliance-Beauftragte so ausgewählt werden, dass die Anforderungen an Sachkunde und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter eingehalten werden können. Der Compliance-Beauftragte benötigt für seine Aufgabe demnach Fachkenntnisse und Erfahrung.²⁴⁷ Die Dauerhaftigkeit der Compliance-Funktion entsteht durch das Festhalten der Aufgaben und der Kompetenzen von Compliance in den Organisations- und Arbeitsanweisungen des Unternehmens. Die Zuständigkeiten und Befugnisse sowie die Angaben zum Überwachungsplan, die Beschreibung der Risikoanalyse und die Berichtspflichten der Compliance-Funktion sind dabei zu bestimmen. Weiterhin ist es notwendig, eine Vertretung für den Compliance-Beauftragten festzulegen, damit diese bei Abwesenheit des Compliance-Beauftragten dessen Arbeit aufnehmen kann, um so die Dauerhaftigkeit der Funktion zu gewährleisten. Die Compliance-Mitarbeiter dürfen keinem Geschäftsbereich unterstehen, damit ihre Unabhängigkeit sichergestellt ist. Die Aufbauorganisation spielt für die Compliance-Funktion eine ganz entscheidende Rolle.²⁴⁸ In der Aufbauorganisation der GSP ist die Compliance-Funktion Bestandteil der Zentralabteilung „Recht / Beauftragtenwesen“.

8.4 Rechtliche Grundlagen der Aufsicht und Kontrolle

Nachfolgend wird eine Auswahl der für die GSP relevanten rechtlichen Grundlagen erläutert. Es werden dabei auch Gesetze betrachtet, die aufgrund der Ausgestaltung der GSP für die Arbeit der

²⁴⁴ Vgl. MaComp BT 1.1 Ziffer 1.

²⁴⁵ Vgl. MaComp BT 1.2 ff.

²⁴⁶ Vgl. MaComp BT 1.3.

²⁴⁷ Vgl. MaComp BT 1.3.1 ff.

²⁴⁸ Vgl. MaComp BT 1.3.3 ff.

Aufsicht und Kontrolle wesentlich sind. Auf andere rechtliche Grundlagen, die weiterhin für Finanzdienstleistungsinstitute gelten, wird im Rahmen des Beitrags nicht eingegangen.

8.4.1 Kreditwesengesetz (KWG)

Das Kreditwesengesetz (KWG) regelt die Ausgestaltung der Aufsicht von Kreditinstituten sowie die von Finanzdienstleistungsinstituten.²⁴⁹ Das Gesetz verfolgt hauptsächlich das Ziel, die Funktionsfähigkeit der Kreditwirtschaft zu sichern und zu erhalten sowie die Gläubiger vor einem Verlust ihrer Einlagen zu schützen. So werden durch Regelungen und Vorschriften Grundlagen geschaffen, die unter anderem den Wettbewerb, das Kreditgeschäft und die Bankenaufsicht im Kreditwesen bestimmen.²⁵⁰

Das KWG wird fortlaufend durch Vereinbarungen und Verordnungen ergänzt und aktualisiert. Neben den Baseler Eigenkapitalvereinbarungen wurden beispielsweise auch die Solvabilitätsverordnung, die Liquiditätsverordnung und die Großkredit- und Millionenkreditverordnung in das Kreditwesengesetz integriert.²⁵¹

8.4.2 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG)

Das Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) „reguliert den Wertpapierhandel und dient der Kontrolle von Wertpapierdienstleistungsunternehmen zum Schutz der Anleger“.²⁵² Das WpHG bezieht sich „auf die Erbringung von Wertpapierdienstleistungen und Wertpapiernebenleistungen, auf den börslichen und außerbörslichen Handel mit Finanzinstrumenten, auf den Abschluss von Finanztermingeschäften, auf Finanzanalysen sowie auf Veränderungen der Stimmrechtsanteile von Aktionären an börsennotierten Gesellschaften“.²⁵³ Mit der Umsetzung von MiFID und von der EU-Transparenzrichtlinie wurde das Wertpapierhandelsgesetz reformiert.²⁵⁴

²⁴⁹ Vgl. o.V., o.J., http://www.bafin.de/SharedDocs/Aufsichtsrecht/DE/Gesetz/KWG_ba.html (Stand: 10.01.2015).

²⁵⁰ Vgl. Schöning, S., o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/168/kreditwesengesetzkwgv8.html?print=true> (Stand: 10.01.2015).

²⁵¹ Vgl. Schöning, S., o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/168/kreditwesengesetzkwgv8.html?print=true> (Stand: 10.01.2015).

²⁵² Heldt, C., o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4217/wertpapierhandelsgesetzwpvgv12.html?print=true> (Stand: 10.01.2015).

²⁵³ Ebenda.

²⁵⁴ Vgl. ebenda.

8.4.3 Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA) (MaRisk (BA))

Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA) (MaRisk (BA)) sind Verwaltungsanweisungen, die von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) veröffentlicht werden. Hierbei geht es um Regelungen bezüglich des Risikomanagements in Kreditinstituten. Sie dienen der Konkretisierung des § 25a des Kreditwesengesetzes (KWG) und als Ergänzung zu den Regelungen von Basel II beziehungsweise Basel III und stellen eine Art verbindliche Auslegung dar. Im Zuge der Jahresabschlussprüfung wird die Einhaltung dieser Mindestanforderungen außerdem durch den Abschlussprüfer geprüft. Zudem sind sie Bestandteil der Sonderprüfungen gemäß § 44 KWG.²⁵⁵

Dem Inhaltsverzeichnis der MaRisk (BA) ist zu entnehmen, dass die Inhalte in einen allgemeinen Teil (AT) und einen besonderen Teil (BT beziehungsweise BTO und BTR) gegliedert sind.²⁵⁶

8.4.4 Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion (MaComp)

Unter der Abkürzung MaComp wird das Rundschreiben 4/2010 „**Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion** und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen“ der BaFin verstanden.²⁵⁷ Es handelt sich bei den MaComp um die Konkretisierung von den Normen und Gesetzen, denen Wertpapierdienstleistungsunternehmen unterliegen. Die MaComp sind weder ein Gesetz noch eine Rechtsverordnung.²⁵⁸ „Das Rundschreiben dient [vielmehr] als Kompendium, das die Verwaltungspraxis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht .. zu einzelnen Regelungen [des 6. Abschnitts des WpHG] zusammenführt.“²⁵⁹ Sie enthalten sowohl Muss- und Sollregelungen als auch Empfehlungen, die die BaFin als geeignet ansieht, um die Vorgaben der §§ 31 ff. WpHG einzuhalten.²⁶⁰

Die MaComp sind in die „Allgemeinen Anforderungen an Wertpapierdienstleistungsunternehmen“ sowie in die „Besonderen Anforderungen nach § 31 ff. WpHG“ gegliedert. Die allgemeinen Anforderungen bestimmen unter anderem die „Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung“, die „Aufbau- und Ablauforganisation“, die „Aufzeichnungspflichten“ sowie die „Anforderungen an das Outsourcing nach § 33 Abs. 3 WpHG“. Im Besonderen Teil werden neben den Anforderungen und Aufgaben

²⁵⁵ Vgl. Hannemann, R.; Schneider, A., 2013.; vgl. Becker, A.; Gruber, W.; Wohler, D., 2006.; vgl. Samm, C.; Kokemoor, A., 2008.

²⁵⁶ Vgl. Hannemann, R.; Schneider, A., 2013.; vgl. Becker, A.; Gruber, W.; Wohler, D., 2006.; vgl. Samm, C.; Kokemoor, A., 2008.

²⁵⁷ Vgl. MaComp.

²⁵⁸ Vgl. Berndt, M. (Hrsg.); Weidner, K., 2014, S. 4.

²⁵⁹ MaComp AT1 Ziffer 3.

²⁶⁰ Vgl. Berndt, M. (Hrsg.); Weidner, K., 2014, S. 4.

an die Compliance-Funktion, die Überwachung von Mitarbeitergeschäften, die Anforderungen an Beratungsprotokolle und die Prüfung der Geeignetheit aufgeführt.²⁶¹

8.4.5 Geldwäschegesetz (GWG)

Das Geldwäschegesetz (GWG) ist das „Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten“²⁶². Das GWG kämpft gegen das Einschleusen von Geld aus illegalen Geschäften in den „legalen Geldkreislauf“²⁶³. Zudem soll mit dem Gesetz die „Finanzierung des internationalen Terrorismus“²⁶⁴ verhindert werden.

Um das Einführen dieser illegalen Gewinne bestmöglich zu verhindern, müssen sich unter anderem auch Finanzdienstleistungsinstitute und somit auch die GSP an die Regelungen des GWG halten. Zudem wird das Personal in Bezug auf Geldwäsche geschult, sodass jedem die Verpflichtungen, wie zum Beispiel Meldepflichten, die aus den Regelungen des GWG hervorgehen, bekannt sind.²⁶⁵

8.4.6 Gesetz zur Förderung und Regulierung einer Honorarberatung über Finanzinstrumente (Honoraranlageberatungsgesetz)

Anhand des Gesetzes zur Förderung und Regulierung einer Honorarberatung über Finanzinstrumente wird zum 01. August 2014 „das Berufsbild des Honoraranlageberaters eingeführt“²⁶⁶. Im Zuge des Honoraranlageberatungsgesetzes wurden Regelungen festgelegt beziehungsweise bestehende Regelungen ergänzt und geändert, die die Form der Honorarberatung für den Kunden transparent machen sollen. Die meisten wesentlichen Ergänzungen und Änderungen erfolgten im Wertpapierhandelsgesetz (WpHG).²⁶⁷ Da die GSP ihre Beratung auf Basis der Honorar-Anlageberatung durchführt, gelten diese Regelungen auch für sie.

Die wesentlichen Änderungen durch das Honoraranlageberatungsgesetz sind die Folgenden: Der § 31 des WpHG wird nach Absatz 4a um die Absätze 4b bis 4d erweitert. Hierbei regelt der *Absatz 4b*, dass das beratende Institut dazu verpflichtet ist, den „Kunden vor Beginn der Beratung und vor Ab-

²⁶¹ Vgl. MaComp Gliederung

²⁶² BaFin, o.J., <http://www.bafin.de/SharedDocs/Aufsichtsrecht/DE/Gesetz/GwG.html> (Stand: 06.01.2015).

²⁶³ Ebenda.

²⁶⁴ Ebenda.

²⁶⁵ Vgl. ebenda.

Vgl. Geldwäschegesetz (GWG).

²⁶⁶ Mayer Brown, 2013, S.1.

²⁶⁷ Vgl. ebenda, S.1.

vgl. Bundesgesetzblatt, 2013,

http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Gesetzestexte/Gesetze_Verordnungen/2013-07-18-Honoraranlageberatungsgesetz.html (Stand: 05.01.2015).

schluss des Beratungsvertrages rechtzeitig und in verständlicher Form darüber zu informieren, ob die Anlageberatung als Honorar-Anlageberatung erbracht wird oder nicht²⁶⁸. Der *Absatz 4c* hingegen schreibt vor, dass einer Empfehlung eine ausreichende Auswahl an Finanzinstrumenten zu Grunde liegen muss, die sich hinsichtlich der Art und des Anbieters oder des Emittenten unterscheiden und nicht in enger Verbindung zum eigenen Institut stehen. Außerdem ist geregelt, dass sich der Berater „die Honorar-Anlageberatung allein durch den Kunden vergüten lassen“²⁶⁹ darf und „keinerlei nicht monetäre Zuwendungen von einem Dritten ... annehmen“²⁷⁰ darf.²⁷¹ Im *Absatz 4d* wird die Informationspflicht des Beraters dem Kunden gegenüber für den Fall geregelt, dass das eigene Institut selbst Emittent oder Anbieter des Finanzinstrumentes ist oder wie zuvor genannt in enger Verbindung damit steht.²⁷²

Auch der § 33 des WpHG wird um den Absatz 3a ergänzt, der vorschreibt, dass ein „Wertpapierdienstleistungsunternehmen. die Anlageberatung nur dann als Honorar-Anlageberatung erbringen [darf], wenn es ausschließlich Honorar-Anlageberatung erbringt oder wenn es die Honorar-Anlageberatung organisatorisch, funktional und personell von der übrigen Anlageberatung trennt“²⁷³.

8.4.7 Fernabsatzgesetz

Die § 312 ff BGB regeln den Anwendungsbereich und die Grundsätze bei Verbraucherverträgen. Im Besonderen werden in § 312b ff. BGB Verträge, die außerhalb von den Geschäftsräumen geschlossen werden, und Fernabsatzverträge definiert sowie Regelungen festgesetzt.

Schließt die GSP mit ihren Kunden **außerhalb der Geschäftsräume** oder ausschließlich mit Hilfe von **Fernkommunikationsmitteln** Verträge ab, so gelten die Vorschriften aus § 312d bis § 312g BGB. Dieser Fall kann beispielsweise eintreten, wenn die Mitarbeiter der GSP die Kunden mit Hilfe des mobilen Vertriebs bei sich zu Hause beraten oder mit den Kunden Verträge per Telefon etc. abschließen.

Die GSP ist laut § 312d BGB bei Verträgen zu Finanzdienstleistungen dazu „verpflichtet, den Verbraucher nach Maßgabe des Artikels 246b des Einführungsgesetzes zum Bürgerlichen Gesetzbuche

²⁶⁸ Bundesgesetzblatt, 2013,
http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Gesetzestexte/Gesetze_Verordnungen/2013-07-18-Honoraranlageberatungsgesetz.html (Stand: 05.01.2015).

²⁶⁹ Ebenda.

²⁷⁰ Ebenda.

²⁷¹ Vgl. ebenda.

²⁷² Vgl. ebenda.

²⁷³ Vgl. ebenda.

zu informieren“. Bei Verträgen, die keine Finanzdienstleistung betreffen, gilt entsprechend die Information gemäß Artikel 246a des Einführungsgesetzes zum Bürgerlichen Gesetzbuch. Gemäß § 312e BGB kann die GSP von ihren Kunden, solange sie Verbraucher sind, Kosten nur verlangen, wenn die Verbraucher gemäß den gesetzlichen Anforderungen über die Kosten informiert wurden.

§ 312f BGB regelt die Abschriften und Bestätigungen von Verträgen, die außerhalb der Geschäftsräume oder mit Fernkommunikationsmitteln geschlossen werden. Werden die Verträge außerhalb der Geschäftsräume geschlossen, so ist die GSP dazu verpflichtet, den Verbrauchern die geschlossenen Verträge zeitnah in Papierform zur Verfügung zu stellen. Dies kann in Form einer Abschrift des Vertragsdokuments oder in Form einer Bestätigung des Vertrags erfolgen. Mit Zustimmung des Verbrauchers kann die Zurverfügungstellung auch mit einem anderen dauerhaften Datenträger stattfinden. Wird ein Fernabsatzvertrag geschlossen, so ist die GSP verpflichtet, ihren Kunden eine Bestätigung des Vertrages auf einem dauerhaften Datenträger zur Verfügung zu stellen. Die Zurverfügungstellung muss innerhalb einer angemessenen Frist nach Abschluss des Vertrages oder vor dem Beginn der Ausführung der vertraglich geschlossenen Dienstleistung erfolgen. Handelt es sich bei den vertraglich geschlossenen Dienstleistungen um Finanzdienstleistungen, so gelten die Vorschriften zur Zurverfügungstellung des Vertrages nicht.

Generell gilt für den Verbraucher nach § 312g Abs. 1 BGB das Widerrufsrecht für Verträge, die außerhalb der Geschäftsräume oder mit Fernkommunikationsmitteln geschlossen wurden. Für den Fall, dass erbrachte Finanzdienstleistungen während der üblichen Widerrufsfrist Preisschwankungen am Finanzmarkt unterliegen, muss die GSP ihren Kunden hierfür kein Widerrufsrecht einräumen. Gemäß § 356 Abs. 4 Satz 2 BGB gilt, dass das Widerrufsrecht „bei einem Vertrag über die Erbringung von Finanzdienstleistungen erlischt ..., wenn der Vertrag von beiden Seiten auf ausdrücklichen Wunsch des Verbrauchers vollständig erfüllt ist, bevor der Verbraucher sein Widerrufsrecht ausübt.“

Literaturverzeichnis

Abdullah, Rayan; Cziwerny, Roger (2007): Corporate Design (CD) Kosten und Nutzen, 2. Auflage, Mainz.

Aerni, Markus; Bruhn, Manfred (2012): Integrierte Kommunikation – Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, 2. Auflage, Zürich.

Bacher, U. (2009): Bankmanagement kompakt. Kompendium der Betriebswirtschaftslehre der Banken. 2. Aufl., Konstanz.

Becker, A.; Gruber, W.; Wohler, D. (Hrsg.) (2006): Handbuch MaRisk. Mindestanforderungen an das Risikomanagement in der Bankpraxis, Frankfurt am Main.

Benölken, H.; Blütchen, A.; Hintermeier, J. (2011): Strategieentwicklungsprozess und neue MaRisk. 1. Aufl., Frankfurt am Main.

Berthel, J.; Becker, F. G. (2010): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9. Aufl., Stuttgart.

Berwanger, J.; Kullmann, S. (2012): Interne Revision. Funktion, Rechtsgrundlagen und Compliance. 2. Auflage, Wiesbaden.

Birkigt, K.; Stadler, M., M. (2000): Corporate Identity, 1. Auflage, München.

Boden, M. (2005): Handbuch Personal. Landsberg am Lech.

Börner, C. J. (2000): Strategisches Bankmanagement. Ressourcen- und marktorientierte Strategien von Universalbanken. München.

Bröckermann, R. (2012): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 6. Aufl., Stuttgart.

Brockmann et al. (Hrsg.) (2007): Das Finanzmarktrichtlinienumsetzungsgesetz (MiFiD) - Die neuen Vorschriften für die Anlage, München. Rudolf Haufe Verlag.

Buchholz, L. (2009): Strategisches Controlling. Grundlagen – Instrumente – Konzepte. 1. Aufl., Wiesbaden.

Bundesverband deutscher Banken (2014): Seniorenstudie 2014. Finanzkultur der älteren Generation. Nürnberg.

Büschgen, H. E. (1998): Bankbetriebslehre - Bankgeschäfte und Bankmanagement 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Büschgen, H.; Büschgen A. (2002): Bankmarketing, Ulm.

Dachrodt, H.-G. et al. (2014): Praxishandbuch Human Resources, Wiesbaden. Springer Gabler.

Diehm, J. (2014): Controlling in Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für junge Unternehmen und Existensgründer. 1.Aufl., Wiesbaden.

Diller, H. (2008): Preispolitik, 4. Auflage, Stuttgart.

- Diller, H.; Köhler, R. (Hrsg.) (2008):** Marketing – Eine Einführung, 6. Auflage, Stuttgart.
- Dörfler, M (2009):** In den besten Jahren. In: Markt und Mittelstand, Heft 11, S.76.
- Eilenberger, G. (2012):** Bankbetriebswirtschaftslehre 8. Auflage, München. Oldenbourg Verlag.
- Farkas-Richling, D.; Fischer, T.; Richter, A. (2012):** Private Banking und Family Office. Markt, Geschäftsmodelle, Produkte, Rechtliche und steuerliche Aspekte, Stuttgart.
- Faßbender, M. (2010):** Honorarberatung im Private Banking: Traditionelle und alternative Preismodelle im direkten Vergleich, Hamburg.
- Femers, Susanne (2011):** Textwissen für Wirtschaftskommunikation, 1. Auflage, Konstanz.
- Graumann, M. (2014):** Controlling. Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen.4. Aufl., Herne.
- Gutmann, J.; Schneider, J. O. (2014):** Kennzahlen in der betrieblichen Praxis. 1. Aufl., Freiburg.
- Hagemann, J. (2012):** Trend zu unabhängigen Vermögensverwaltern: Eine „stille Revolution“. In: Fleischer, K. (Hrsg.): Trends im Private Banking. München, S. 127-149.
- Hammer, Norbert (2008):** Mediendesign für Studium und Beruf, 1. Auflage, Berlin / Heidelberg.
- Hannemann, R.; Schneider, A. (2013):** Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). 4. Auflage, Stuttgart.
- Haubrock, A. (2004):** Personalmanagement. Stuttgart.
- Holtbrügge, D. (2013):** Personalmanagement. 5. Aufl., Berlin.
- Jacob, M. (2013):** Management und Informationstechnik. Eine kompakte Darstellung, Wiesbaden.
- Kirsch, J.; Müllerschön B. (2009):** Marketing Kompakt, 6. Auflage, Sternenfels.
- Kranz, M. (2007):** Management von Strategieprozessen - von der strategischen Planung zu integrierter Strategieentwicklung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kreutzer, R. T. (2013):** Praxisorientiertes Marketing, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Kring, T.; Lister, M. (2010):** Banktrends 21. Ergebnisse der ADG-Studie 2010. 1. Aufl., Wiesbaden.
- Kück, U. (2008):** Controllinginstrumente. Schnelleinstieg für Nichtcontroller. 1. Aufl., München.
- Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U. (2012):** Personalmanagement. 2. Aufl., Heidelberg.
- Lingenfelder, Michael; Spitzer, Lothar (1987):** Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer Corporate Identity, 1. Auflage, Mannheim.
- Mayer Brown (2013):** Neuerungen durch das Honorarberatungsgesetz. Publikation, o.O.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2012):** Dienstleistungsmarketing – Grundlagen; Konzepte; Methoden, 7. Auflage, Wiesbaden.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (Hrsg.) (2014): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Auflage, Wiesbaden.

Moormann, J.; Hillesheimer, M.; Metzler, C.; Zahn, C.M. (2009): Wertschöpfungsmanagement in Banken. 3. Aufl., Frankfurt am Main.

Nagel, R.; Wimmer, R. (2002): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart.

Navrade, F. (2008): Strategische Planung mit Data-Warehouse-Systemen, Wiesbaden.

o. V. (2013): Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft. 4.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden. 11. Aufl., Wiesbaden.

Pepels, W. (2004): Marketing, 4. Auflage, München.

Pompe, H.-G. (2010): Marktmacht 50plus. Wie Sie Best Ager als Kunden gewinnen und begeistern, Wiesbaden.

Porter, M. E. (2013): Wettbewerbsstrategien – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Auflage, Frankfurt am Main.

Regenthal, Gerhard (2003): Ganzheitliche Corporate Identity, 1. Auflage, Wiesbaden.

Rode, Verena (2004): Corporate Branding von Gründungsunternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden.

Rohrlack, K. (2012): Personalbeschaffung – kompakt. München.

Samm, C.; Kokemoor, A. (Hrsg.) (2008): Gesetz über das Kreditwesen (KWG). 129. Aktualisierung, Heidelberg.

Schaffnit-Chatterjee, C. (2010): Kundengruppe Senioren. Expectation of Seniors with Regard to Financial Services Demographic Banking. In: Juncker, K.; Bernhard, N. (Hrsg.): Demografische Entwicklung als Herausforderung für Kreditinstitute, Bad Bentheim, S. 179-194.

Schierenbeck, H.; Wöhle, C. B. (2012): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 18. Auflage, München.

Schmidt, K.M. (2012): Honorarberatung – Plädoyer für ein neues Bankensystem. In: Fleischer, K. (Hrsg.): Trends im Private Banking. München, S. 115-126.

Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K. (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl., Wiesbaden.

Vahs, D. (2012): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 8. Aufl., Stuttgart.

Weidner, Klaus (2014): Der risikoorientierte Überwachungsansatz aus Sicht der Compliance-Funktion. In: Berndt, M. (Hrsg.): Neue MaComp: Erweiterte Mindestanforderungen sowie neue Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten für die Compliance-Funktion. Heidelberg, S. 4.

Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2012): Strategisches Management – Grundlagen; Prozess; Implementierung, 6. Auflage, Wiesbaden.

Wernthaler, G. (2007): Ganzheitliche Beratung auf gleicher Augenhöhe!. Wie die Naspa gezielt die anspruchsvolle 55plus-Generation überzeugt. In: Ronzal, W.; Muthers, H. (Hrsg.): Wettlauf um die Alten. Bankmarketing für die Zielgruppe 50 plus, Wiesbaden, S. 176-181.

Wien, A. (2013): Handels und Gesellschaftsrecht. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden

Wilk, G. (2011): Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile. Freiburg.

Wöhe, G.; Döring, U. (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23. Auflage, München.

Wöhe, G.; Döring, U. (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Aufl., München.

Ziegenbein, K. (2012): Controlling. In: Olfert, K. (Hrsg.): Controlling. Herne, S. 175ff., S. 201, S. 455-458.

Verzeichnis der Internetquellen

BaFin (2014): Banken und Finanzdienstleister. Rechtliche Grundlagen der Bankenaufsicht, http://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BankenFinanzdienstleister/bankenfinanzdienstleister_node.html (Stand: 06.01.2015).

BaFin (o.J.): Geldwäschegesetz (GWG), <http://www.bafin.de/SharedDocs/Aufsichtsrecht/DE/Gesetz/GwG.html> (Stand: 06.01.2015).

Berwanger, J. (2014): Aufsichtsrat, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/aufsichtsrat.html> (Stand: 29.12.2014).

Bundesanstalt für Finanzen (2014): Rundschreiben 4/10 (WA) – MaComp, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1004_wa_macomp.html?nn=2818068#doc2676654bodyText98 (Stand 12.01.2015).

Bundesministerium der Justiz (2014): http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/___76.html (Stand 29.12.2014)

Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (o.J.): Ziele, Aufgaben und Strukturen der Internen Revision, <http://www.diir.de/fachwissen/revisionshandbuch-marisk/ziele-und-aufgabenstellung-der-internen-revision/> (Stand: 21.12.2014).

Felber, D. (2012): Aufgaben und Selbstverständnis der Vermögensverwaltung, <http://www.pvm-magazin.com/analyse-und-meinung/kommentare/aufgaben-und-selbstverstandnis-der-vermogensverwaltung/> (Stand: 23.12.2014).

Friedrichsen, H. (2011): Headhunter. Was Personalberater verdienen, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/headhunter-was-personalberater-verdienen-a-769040.html> (Stand 12.01.2015).

Heldt, C. (o.J.): Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4217/wertpapierhandelsgesetzwpghg12.html?print=true> (Stand: 10.01.2015).

Heldt, C.; Amelung, V.; Mühlbacher, A.; Krauth, C. (o.J.): Compliance, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/748/compliancev11.html?print=true> (Stand: 10.01.2015).

Helfrich, E. (o.J.): Angst vor der AG?,

http://www.wuerzburg.ihk.de/uploads/media/Rechtsform_AG.pdf (Stand: 11.01.2014).

Lehle, A. (2012): <http://www.immobilienscout24.de/expose/printView.go?exposeld=78249414>
(Stand: 10.01.2015).

Mross, S. (o.J.): Leistungsangebot,

<http://mross-nachlassmanagement.de> (Stand: 23.12.2014).

o.V (2015a): <http://www.etimark.de/blog/der-vertrieb-und-seine-aufgaben> (Stand 08.01.2015)

o.V. (2015b): Stuttgarter Anzeigengemeinschaft. Preisliste 2015.

http://www.stzw.de/de/site.php/6_Infocenter (Stand 12.01.2015).

o.V. (2015c): Stuttgarter Wochenblatt. Preisliste 2015. <http://www.stuttgarter-wochenblatt.de/media/media.3a878953-4df6-42ef-87d0-aa00884f88a7.original.pdf> (Stand 21.01.2015).

o.V (2014a): Demografiebericht 2012 - Strategie und Maßnahmen zur Abmilderung des Demografischen Wandels der Stadt Stuttgart, <http://www.stuttgart.de/img/mdb/item/301121/82482.pdf> (Stand: 14.12.2014)

o.V (2014b): http://i.auto-bild.de/ir_img/1/2/0/2/6/7/5/Brabus-Business-Lounge-auf-Basis-des-Mercedes-Sprinters-474x316-db5f79d1a765a961.jpg (Stand: 23.12.2014)

o.V (2014c): <http://www.beckerautodesign.com> (Stand: 23.12.14)

o.V (2014d): <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/bankberatung-vertrauen-sinkt-trend-zum-do-it-yourself-anlegen-a-844606.html> (Stand: 14.12.2014)

o.V (2014e): <http://www.vertrieb-strategie.de/vertrieb-aufgaben> (Stand 09.01.2015)

o.V. (2014f): Xing Stellenanzeigen. Finden Sie Mitarbeiter, die zu Ihrem Unternehmen passen, https://www.xing.com/assets/jobs/jobs_interactive_de-785a06d013736b4cf7328bfa8627e753.pdf
(Stand 12.01.2015).

o.V (2013):

https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/ITNutzung/Aktuell_ITNutzung.html (Stand: 8.12.2014)

o.V.(2012a):

http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_marisk_ba.html;jsessionid=A46A31984516708E062843C5B27D5A35.1_cid381?nn=2818068#doc3492188bodyText9
(23.12.2014).

o.V. (2012b): Merkblatt zur Kontrolle der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG,

http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Merkblatt/mb_121203_kontrolle_ar_vr_ba_va.html (Stand: 03.01.2015).

o. V. (o. J.a): Gabler Wirtschaftslexikon - Organisation,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/organisationsachgebietstextv6.html> (Stand: 03.01.2015).

o.V. (o.J.b): Gesetz über das Kreditwesen,
http://www.bafin.de/SharedDocs/Aufsichtsrecht/DE/Gesetz/KWG_ba.html (Stand: 10.01.2015)

o.V. (o.J.c): <http://dejure.org/gesetze/WpHG/36c.html> (Stand 14.01.2015)

o.V. (o.J.d): <http://www.dipietro-consulting.de/Bilder/Marketing-Pyramide.jpg> (Stand: 12.01.2015)

o.V. (o.J.e): <https://classconnection.s3.amazonaws.com/601/flashcards/1628601/jpg/marketingziel-system1339532782971.jpg> (Stand: 12.01.2015)

o.V. (o.J.f): <https://grundlagenmarketing.files.wordpress.com/2013/06/personalpolitik-personal-marketing-marketing-diamant.png%3Fw%3D611> (Stand: 12.01.2015)

Plaschke, J.; Sauter, W.; Zinder, T. G. (2014): Personalmanagement,
<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32347-Zielkonfigurationen.html>
(Stand: 23.12.2014).

Rudolf, Hartmut (o.J): Assoziationen zu Grün als Hauptfarbe, <http://www.metacolor.de/farben/gruen.htm> (Stand: 12.01.2015)

Schewe, G. (o. J. b): Gabler Wirtschaftslexikon - Funktionalorganisation, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8677/funktionalorganisation-v8.html> (Stand: 05.01.2015).

Schewe, G. (o. J. a): Gabler Wirtschaftslexikon - Matrixorganisation,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10448/matrixorganisation-v9.html> (Stand: 05.01.2015).

Schöning, S. (o.J.): Kreditwesengesetz (KWG).
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/168/kreditwesengesetzkwg8.html?print=true> (Stand 10.01.2015).

Springer Gabler Verlag (o. J. a): Key Performance Indicator (KPI),
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326735/key-performance-indicator-kpi-v1.html> (Stand: 01.01.2015).

Springer Gabler Verlag (o. J. b): Earnings before Interest and Tax (EBIT),
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57377/earnings-before-interest-and-tax-ebit-v5.html> (Stand: 10.01.2015).

Statistisches Amt (o.J.): Altersstruktur der Stuttgarter Bevölkerung,
<http://www.stuttgart.de/item/show/56299> (Stand: 10.01.2015)

Versicherungsbote (2014): Honorarberatung. Welche Vergütungsmodelle gibt es in der Honorarberatung?, <http://www.versicherungsbote.de/id/4801028/Honorarberatung-Honorararten-Zeithonorar-Pauschalhonorar/> (Stand: 01.01.2015).

Weitzel, T. et al. (2014): Bewerbungspraxis 2014. Eine empirische Studie mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet,
http://www.unibamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2014.pdf (stand 12.01.2015).

Zils, E. (2012): Social Media Recruiting Studie 2012. Deutschland, http://www.socialmedia-recruiting.com/Downloads/SocialMediaRecruitingStudie_2012-DE-download.pdf (Stand 12.01.2015).

Verzeichnis der Gesetzestexte

BaFin: Rundschreiben 4/2010: Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion (MaComp) vom 07.06.2010, geändert am 07.05.2014, GZ: WA 31 – Wp 2002 – 2009/0010, S. 1 - 7, S. 24 – 44.

BaFin: Rundschreiben 10/2012: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) vom 14.12.2012.

Bundesgesetzblatt (2013): Gesetz zur Förderung und Regulierung einer Honorarberatung über Finanzinstrumente (Honoraranlageberatungsgesetz),

http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Gesetzestexte/Gesetze_Verordnungen/2013-07-18-Honoraranlageberatungsgesetz.html (Stand: 05.01.2015).

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Deckungsbeitragsrechnung	110
Anlage 2: Anschaffungskosten	111
Anlage 3: Afa-Tabelle und produktive Arbeitszeit pro Jahr	113
Anlage 4: Ertragsaufstellung.....	114
Anlage 5: Cashflowrechnung	115
Anlage 6: Szenarioanalyse	116
Anlage 7: Stellenbeschreibung: Senior Vermögensverwalter	117
Anlage 8: Stellenbeschreibung: Senior Nachlassberater	120
Anlage 9: Genutzte Instrumente zur Personalbeschaffung	123
Anlage 10: Genutzte Informationskanäle bei der Suche nach einer Stellenanzeige durch Stellensuchende und Karriereinteressierte.....	124
Anlage 11: Hauptverbreitungsgebiet Stuttgarter Zeitung Anzeigengemeinschaft.....	125
Anlage 12: Personalbeschaffungskosten für Berater der Vermögensverwaltung und des Nachlassmanagements	126

Anlage 1: Deckungsbeitragsrechnung

Nachlassmanagement:

Erträge		2.500,00 (siehe Kostenaufstellung)
Variable Kosten	1/4 Gewichtung	<u>-72.746,69</u>
Deckungsbeitrag		-70.246,69

Vermögensverwaltung:

Erträge		3.206.250,00 (siehe Kostenaufstellung)
Variable Kosten	3/4*0,5 Gewichtung	<u>-109.120,03</u>
Deckungsbeitrag		3.097.129,97

Vermögensberatung:

Erträge		5.000,00 (siehe Kostenaufstellung)
Variable Kosten	3/4*0,5 Gewichtung	<u>-109.120,03</u>
Deckungsbeitrag		-104.120,03

Gesamtertrag	alle Deckungsbeiträge	2.922.763,26
	Fixe Kosten	<u>-283.186,74</u>
		2.639.576,52

Gewichtungen aufgrund der Beratergewichtungen und dem Verhältnis von Arbeitszeit zu Beratung

	Fixkosten €		Variable Kosten €
Miete Bürogebäude	2.160	Fahrtkosten	7.200
Raumkosten	2.350	Zinsen	600
IT	400		
Steuerberater	225		
Fuhrpark	3.300		
Personal	265.468		
Marketing	7.000		
Versicherung	450		
Abschreibungen	1.833		
Summe	283.187		290.987

Anlage 2: Anschaffungskosten

		Nettobeträge	VSt
Bürogebäude	Provision	0 €	0,00 €
	Kaution	6.480 €	1.231,20 €
Büromaterial	Stifte, Papier etc.	1.000 €	190,00 €
IT	PCs/Laptops (46 Stück)	36.800 €	6.992,00 €
	Smartphones (22 Stück)	13.200 €	2.508,00 €
	Server	10.000 €	1.900,00 €
	Drucker/Scanner (2 Stück)	2.000 €	380,00 €
	Software/Lizenzen	10.000 €	1.900,00 €
	Alarmanlage (4 Stück)	2.000 €	380,00 €
	Schließanlage	3.500 €	665,00 €
	Firewall	6.500 €	1.235,00 €
	Telefonanlage servergestützt	9.000 €	1.710,00 €
Marketing	Homepage Erstellung	1.000 €	190,00 €
	Visitenkarten 100 pro Berater	600 €	114,00 €
	Hausbeschriftung	5.000 €	950,00 €
Personalkosten	Mitarbeiterwerbung/-akquisition	68.000 €	12.920,00 €
Büromöbel	übernommen vom Vormieter	10.000 €	1.900,00 €
Fuhrpark	Smarts (5 Stück)	50.000 €	9.500,00 €
Gründung AG	Eintragungskosten	2.000 €	380,00 €
	Stammkapital	50.000 €	0,00 €
		280.600 €	43.814,00 €

Laufende Kosten:

		Nettobeträge	VSt
Miete		2.160,00 €	410,40 €
Raumkosten	Wasser/ Heizung/ Strom	1.440,00 €	273,60 €
	Hausmeister + Alarmdienst	360,00 €	-
	Putzfrau	450,00 €	-
	Kaffee für Kunden/ Klopapier	100,00 €	19,00 €
IT	Wartung EDV	150,00 €	28,50 €
	Anschluss Modem + Telefon	250,00 €	47,50 €
	Domaine	0,20 €	0,04 €
Steuerberater	mtl. BWA	100,00 €	19,00 € (wird bei Gründung benötigt)
	jährlicher Geschäftsabschluss	125,00 €	23,75 € (pro Jahr 1500€)
Fuhrpark	Fahrtkosten gesamt	7.200,00 €	1.368,00 € (Ludwigsburg-Feuersee hin und zurück 30 km mal 5 Termine/Woche*0,5*20Berater *4Wochen)
	Verschleiß / Reparatur	1.800,00 €	-
	KFZ-Versicherung/Steuer	1.500,00 €	-
Personal	20 Berater	176.000,00 €	- (18x Berater= 4400/ 4x Leiter+Vorstand = 6200/ sonstige 4000)
	Nebenkosten	88.135,00 €	- (Putzfrau 0,3 / ansonsten 0,5)
	Seminare/ Training	1.333,33 €	253,33 € (pro Jahr 800 pro Berater)
Zinsen	Kontokorrent	600,00 €	- (Zinsen 6%)
Marketing	Plakate/ Werbe- u. Stellenanzeigen	6.000,00 €	1.140,00 €
	Öffentlichkeitsarbeit/ Spenden	1.000,00 €	-
Versicherung	Betriebshaftpflicht		300,00 € -
	Rechtsschutzversicherung		150,00 € -
Abschreibungen			1.833,21 € -
		290.986,74 €	3.583,12 €

Anlage 3: Afa-Tabelle und produktive Arbeitszeit pro Jahr

Afa-Tabelle

Anlagegut	ND	Afa-Satz	Anschaffungspreis	Buchwert 1.1.2015	Afa	Buchwert 31.12.2015
PCs/ Laptops (20 Stück)	3	33,33%	16.000 €	16.000 €	5.333 €	10.667 €
Server	5	20,00%	10.000 €	10.000 €	2.000 €	8.000 €
Drucker/ Scanner (2 Stück)	3	33,33%	2.000 €	2.000 €	667 €	1.333 €
Software/ Lizenzen	3	33,33%	10.000 €	10.000 €	3.333 €	6.667 €
Alarmanlage (4 Stück)	11	9,09%	2.000 €	2.000 €	182 €	1.818 €
Schließanlage	10	10,00%	3.500 €	3.500 €	350 €	3.150 €
Telefonanlage servergestützt	5	20,00%	9.000 €	9.000 €	1.800 €	7.200 €
Smarts (5 Stück)	6	16,67%	50.000 €	50.000 €	8.333 €	41.667 €
					21.998 €	pro Jahr
					1.833 €	pro Monat

Produktive Arbeitszeit pro Jahr aller Berater

365	Kalendertage
-114	Wochenend-/Feiertage
-30	Urlaubstage
<hr/>	
221	Arbeitstage
8	Stunden (40Std. Woche)
<hr/>	
1.768	Stundenleistungszeit
0,04	Krankheitszeit (4%)
<hr/>	
1.697	Stunden Sollzeit pro MA
20	Berateranzahl
<hr/>	
33.946	Stunden Sollzeit pro Jahr
0,9	produktive Arbeitszeit
<hr/>	
30.551	produktive Arbeitszeit pro Jahr

12.000 Beratungen pro Jahr
18.551 Arbeitszeit für Vermögensverwaltung

Anlage 4: Ertragsaufstellung

Voraussichtlicher Ertrag für die ersten 3 Jahren

Ust

Planung 2015	Nachlass- management	Vermögens- beratung	Vermögens- verwaltung *	Dienstleistungs- vermittlung	Gesamt	Ust	Beratungen pro Woche	
Absatz (Stunde)	250	750	2.025.000.000	-	38.575.000	7.329.250 €	NM	250
Verkaufspreis (€/Std.)	120	80	0,019	-			W	750
Umsatz (€)	30.000	60.000	38.475.000	10.000				

Kunde muss zu dem Verkaufspreis noch Ust bezahlen

Planung 2016	Nachlass- management	Vermögens- beratung	Vermögens- verwaltung *	Dienstleistungs- vermittlung	Gesamt	Ust	Beratungen pro Woche	
Absatz (Stunde)	375	1.125	2.025.000.000	-	38.644.500	7.342.455 €	NM	375
Verkaufspreis (€/Std.)	120	100	0,019	-			W	1125
Umsatz (€)	45.000	112.500	38.475.000	12.000				

Planung 2017	Nachlass- management	Vermögens- beratung	Vermögens- verwaltung *	Dienstleistungs- vermittlung	Gesamt	Ust	Beratungen pro Woche	
Absatz (Stunde)	500	1.500	2.025.000.000	-	38.702.000	7.353.380 €	NM	500
Verkaufspreis (€/Std.)	120	100	0,019	-			W	1500
Umsatz (€)	60.000	150.000	38.475.000	17.000				

* Vermögensverwaltung	
36.000 Kunden in VV	75.000 Durchschnittsanlage pro Kunden
27.000 Kunden in Betreuung	2.025.000.000 Verwaltetes Volumen

Nur jährlich, da keine saisonalen Abweichungen vermutet werden. Kann also für jeden Monat heruntergebrochen werden!!!
Berateranzahl und Volumen bleiben innerhalb der drei Jahre gleich, nur Terminquote nimmt zu

Anlage 5: Cashflowrechnung

Cashflow (indirekte Methode) *		1. Jahr	Cashflow (indirekte Methode) *		2. Jahr
Jahresüberschuss vor Steuer		35.083.159,12 €	Jahresüberschuss vor Steuer		35.152.659,12 €
Steuerzahlungen		-17.995.386,86 €	Steuerzahlungen		-18.029.806,74 €
Umsatzsteuer	7.286.252,54 €		Umsatzsteuer	7.299.457,54 €	
Gewerbsteuer**	5.157.224,39 €		Gewerbsteuer**	5.167.440,89 €	
Körperschaftssteuer	5.262.473,87 €		Körperschaftssteuer	5.272.898,87 €	
Soli	289.436,06 €		Soli	290.009,44 €	
Abschreibungen		-21.998,48 €	Abschreibungen		-21.998,48 €
Veränderungen langf. Rückst.		0,00 €	Veränderungen langf. Rückst.		0,00 €
Investitionszahlungen		0,00 €	Investitionszahlungen		0,00 €
Cashflow		17.065.773,77 €	Cashflow		17.100.853,89 €

* nachhaltige Jahresbetrachtung (ohne Berücksichtigung der Erstaussstattung)

* nachhaltige Jahresbetrachtung (ohne Berücksichtigung der Erstaussstattung)

** Hebesatz Stuttgart im Jahr 2014: 420%; ohne Berücksichtigung der steuerlichen Hinzurechnungen ** Hebesatz Stuttgart im Jahr 2014: 420%; ohne Berücksichtigung der steuerlichen Hinzurechnungen

Cashflow (indirekte Methode) *		3. Jahr
Jahresüberschuss vor Steuer		35.210.159,12 €
Steuerzahlungen		-18.058.283,61 €
Umsatzsteuer	7.310.382,54 €	
Gewerbsteuer**	5.175.893,39 €	
Körperschaftssteuer	5.281.523,87 €	
Soli	290.483,81 €	
Abschreibungen		-21.998,48 €
Veränderungen langf. Rückst.		0,00 €
Investitionszahlungen		0,00 €
Cashflow		17.129.877,02 €

* nachhaltige Jahresbetrachtung (ohne Berücksichtigung der Erstaussstattung)

** Hebesatz Stuttgart im Jahr 2014: 420%; ohne Berücksichtigung der steuerlichen Hinzurechnungen

Anlage 6: Szenarioanalyse

Stressszenarien der GSP AG

1. Szenario: Wegfall aller Erträge des MU

Jahresüberschuss vor Steuer		-3.481.840,88 €
Steuerzahlungen		-7.299.457,54 €
Umsatzsteuer	7.299.457,54 €	
Gewerbesteuer**	0,00 €	
Körperschaftssteuer	0,00 €	
Soli	0,00 €	
Abschreibungen		-21.998,48 €
Veränderungen langf. Rückst.		0,00 €
Investitionszahlungen		0,00 €
Cashflow		-10.803.296,91 €

2. Szenario: Wegfall der Erträge des Nachlassmanagements

Jahresüberschuss vor Steuer		35.053.159,12 €
Steuerzahlungen		-17.999.434,36 €
Umsatzsteuer	7.299.457,54 €	
Gewerbesteuer**	5.152.814,39 €	
Körperschaftssteuer	5.257.973,87 €	
Soli	289.188,56 €	
Abschreibungen		-21.998,48 €
Veränderungen langf. Rückst.		0,00 €
Investitionszahlungen		0,00 €
Cashflow		17.031.726,27 €

3. Szenario: Wegfall der Erträge der Vermögensverwaltung

Jahresüberschuss vor Steuer		-3.391.840,88 €
Steuerzahlungen		-7.299.457,54 €
Umsatzsteuer	7.299.457,54 €	
Gewerbesteuer**	0,00 €	
Körperschaftsteuer	0,00 €	
Soli	0,00 €	
Abschreibungen		-21.998,48 €
Veränderungen langf. Rückst.		0,00 €
Investitionszahlungen		0,00 €
Cashflow		-10.713.296,91 €

Szenarien wurden mit den Beträgen des 1. Jahres durchgeführt

Anlage 7: Stellenbeschreibung: Senior Vermögensverwalter²⁷⁴

Stellenbezeichnung: Senior	Organisationseinheit der Stelle:
Vermögensverwalter	Vermögensverwaltung
Rang der Stelle: x Ausführungsstelle	Vorgesetzte Organisationseinheit: Vorstand
Leitungsstelle	
Stabstelle	
	Nachgeordnete Organisationseinheiten:
	-

Stellvertretung:

Im Unternehmen gilt die zeitweise, volle Stellvertretung.

In den Fachbereichen des Unternehmens werden die Stellvertretungen individuell dokumentiert.

²⁷⁴ Darstellung nach: Wilk, G., 2011, S. 138f.

Stelle Senior Vermögensverwalter A (m/w) wird vertreten durch Stelle Senior Vermögensverwalter B.

Stelle Senior Vermögensverwalter A (m/w) vertritt Stelle Senior Vermögensverwalter B.

Handlungsrahmen

Die Befugnisse / Kompetenzen ergeben sich aus dem definierten Rang der Stelle und sind in der aktuellen Unterschriftenregelung des Unternehmens geregelt.

Stellenziel:

Abschlussorientierte ganzheitliche Beratung in allen Geld- und Vermögensfragen

Aufgabenbeschreibung:

- Intensive Betreuung des Kundenstamms
- Neukundengewinnung
- Ausarbeitung langfristiger Anlagestrategien unter Berücksichtigung der Kundenwünsche und -ziele
- Entwicklung einer auf den Kunden abgestimmte Asset-Allocation-Strategie
- Vermögensmanagement unter Berücksichtigung der Chancen-/Risiko-Gewichtung des Kunden
- Permanente Überprüfung der Vermögensportfolioentwicklung des Kunden
- Optimierung des Risikos im Vermögensportfolio des Kunden²⁷⁵

Derzeitiger Stelleninhaber / derzeitige Stelleninhaberin: Max Mustermann

Anforderungsprofil

Fachanforderungen

Ausbildungs-/ Studienabschlüsse

MUSS-

KANN-Kriter

Kriterium

²⁷⁵ Vgl. Felber, D., 2012, <http://www.pvm-magazin.com/analyse-und-meinung/kommentare/aufgaben-und-selbstverstandnis-der-vermogensverwaltung/> (Stand: 23.12.2014).

Abgeschlossene bankfachliche Ausbildung / Studium x

Weiterbildung in der Vermögensverwaltung und Anlagestrategie x

Zusatzqualifikationen/Methodenkompetenz **MUSS-Kriterium** **KANN-Kriterium**

Mehrjährige Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung vermögenger Privat- und Firmenkunden x

Fundierte Kenntnisse in Anlagestrategien und -instrumente X

Persönlichkeitsanforderungen

Kompetenz **MUSS-Kriterium** **KANN-Kriterium**

Verantwortungs- und Risikobewusstsein x

Beratungskompetenz bei vermögenden Privat- und Firmenkunden x

Fähigkeit schwierige Sachverhalte für den Kunden einfach zu erklären x

Sicheres Auftreten vor dem Kunden x

Führungskompetenz

trifft zu x trifft nicht zu

Unterschriften

Geschäftsführung

Leiter/-in Fachbereich

Stelleninhaber/-in

(zur Kenntnis)

Anlage 8: Stellenbeschreibung: Senior Nachlassberater²⁷⁶

Stellenbezeichnung: Senior	Organisationseinheit der Stelle:
Nachlassberater	Nachlassmanagement
Rang der Stelle: x Ausführungsstelle	Vorgesetzte Organisationseinheit: Vorstand
Leitungsstelle	
Stabstelle	Nachgeordnete Organisationseinheiten:
	-

Stellvertretung:

Im Unternehmen gilt die zeitweise, volle Stellvertretung.

In den Fachbereichen des Unternehmens werden die Stellvertretungen individuell dokumentiert.

Stelle Senior Nachlassberater A (m/w) wird vertreten durch Stelle Senior Nachlassberater B.

Stelle Senior Nachlassberater A (m/w) vertritt Stelle Senior Nachlassberater B.

Handlungsrahmen

Die Befugnisse / Kompetenzen ergeben sich aus dem definierten Rang der Stelle und sind in

²⁷⁶ Darstellung nach: Wilk, G., 2011, S. 138f.

der aktuellen Unterschriftenregelung des Unternehmens geregelt.

Stellenziel:

Kompetente und vertrauensvolle Verwaltung von Nachlässen

Aufgabenbeschreibung:

- Intensive Betreuung des Kundenstamms
- Neukundengewinnung
- Beratung des Kunden in Sachen Nachlass
- Ermittlung und Verwaltung des Nachlasses
- Verteilung des Nachlasses unter Berücksichtigung der Auflagen im Testament²⁷⁷

Derzeitiger Stelleninhaber / derzeitige Stelleninhaberin: Moritz Mustermann

Anforderungsprofil

Fachanforderungen

Ausbildungs-/ Studienabschlüsse	MUSS- Kriterium	KANN- Kriterium
Abgeschlossene bankfachliche Ausbildung / Studium	x	
Weiterbildung im Nachlassmanagement	x	
Zusatzqualifikationen/Methodenkompetenz	MUSS- Kriterium	KANN- Kriterium
Mehrjährige Erfahrung im Nachfolge- management vermögengestützter Privat- und Firmenkunden	x	
Fundierte Kenntnisse im Nachfolge- management	x	

²⁷⁷ Vgl. Mross, S., o.J., <http://mross-nachlassmanagement.de> (Stand: 23.12.2014).

Persönlichkeitsanforderungen

Kompetenz	MUSS-Kriterium	KANN-Kriterium
Verantwortungsbewusstsein	x	
Beratungskompetenz bei vermögenden Privat- und Firmenkunden	x	
Fähigkeit schwierige Sachverhalte für den Kunden einfach zu erklären	x	
Sicheres Auftreten vor dem Kunden	x	

Führungskompetenz

trifft zu x trifft nicht zu

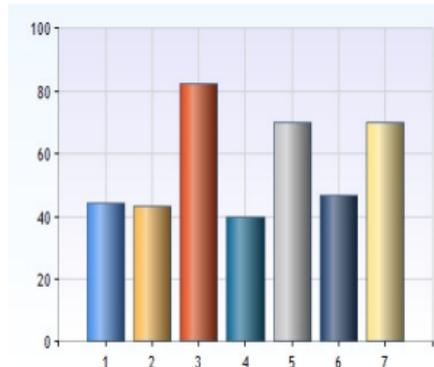
Unterschriften

Anlage 9: Genutzte Instrumente zur Personalbeschaffung²⁷⁸

10. Welche Instrumente der Personalbeschaffung nutzen Sie, um Führungskräfte bzw. spezifische Kandidatenprofile zu gewinnen?

Mehrfachnennung möglich

1. Personalberater	102 (44%)
2. Stellenanzeigen Print	100 (43%)
3. Stellenanzeigen Online	190 (82%)
4. Lebenslauf Datenbanken	92 (40%)
5. Business Netzwerke (z.B. Xing o.ä.)	162 (70%)
6. Social Media, Communities, Foren (z.B. Facebook, Blogs)	108 (47%)
7. Eigene Ressourcen (Kontakte, Alumni, interne Recruiter, etc.)	162 (70%)



Online Stellenmärkte sind nach wie vor nicht tot (genauso wenig wie Print – wobei die Presse in der Umfrage deutlich schwächer abscheidet, was bei einer Online Befragung jedoch kaum verwunderlich ist): Online Stellenanzeigen sind das am häufigsten genannte Recruiting Instrument (82 Prozent). An zweiter Stelle folgen jeweils mit 70 Prozent sowohl das eigene Netzwerk und Alumni als auch Business Networks à la XING oder LinkedIn. Da in diesen Networks oftmals das persönliche Netzwerk und Alumni vertreten ist, ist die Annäherung der beiden Prozentzahlen verständlich.

Die „Verlierer“ im Vergleich zu 2011 sind Personalberater (damals 48 Prozent) und zu geringen Teilen Print (45 vs. 43 Prozent heute). Die Nutzung von Lebenslaufdatenbanken und Social Media hat sich 2012 am meisten verstärkt. Sind die Personalierer tatsächlich dabei, sich zunehmend aktiver im Recruitingprozess einzubringen?

 **SOCIALMEDIA-RECRUITING.COM**
Personalmarketing der fünften Dimension

➤ 16

© Online-Recruiting.net 2012

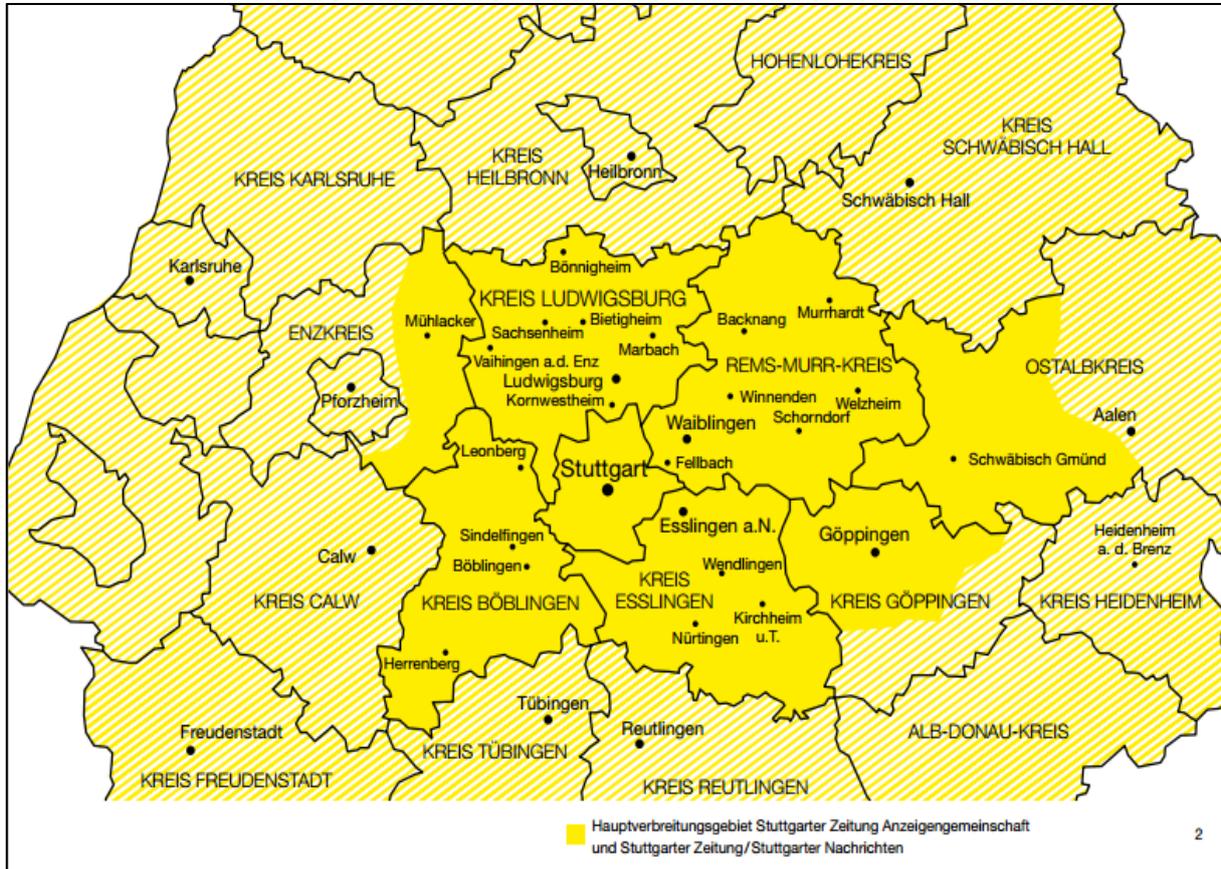
²⁷⁸ Zils, E., 2012, S. 16, Online-Recruiting.net (Stand 12.01.2015)

Anlage 10: Genutzte Informationskanäle bei der Suche nach einer Stellenausschreibung durch Stellensuchende und Karriereinteressierte²⁷⁹



²⁷⁹ Weitzel, T. et al., 2012, S. 31, Otto-Friedrich Universität Bamberg (Stand 12.01.2015).

Anlage 11: Hauptverbreitungsgebiet Stuttgarter Zeitung Anzeigengemeinschaft²⁸⁰



²⁸⁰ o.V., 2015b, S. 2, Stuttgarter Zeitung Anzeigengemeinschaft (Stand 12.01.2015).

Anlage 12: Personalbeschaffungskosten für Berater der Vermögensverwaltung und des Nachlassmanagements

Personalbeschaffungskosten	
Berater der Vermögensverwaltung und des Nachlassmanagements	
Personalbeschaffungsweg	Kosten
Posting	
Internet	16.000 €
<ul style="list-style-type: none"> • Jobbörsen • Social Media (Xing) 	790 €
Printmedien	24.000 €
Sourcing	
Head Hunter	28.000 €
Gesamtkosten	68.790 €

Stellenanzeigen auf kommerziellen Jobbörsen:

Ausgewählte Jobbörsen:

Monster, StepStone, JobScout24, Jobware, Kalaydo, Stellenanzeigen.de, Meinestadt, Financial Career Baden-Württemberg

Die Stellenangebote können meist für rund vier Wochen auf der jeweiligen Seite eingesehen werden. Die Kosten hierfür liegen zwischen 500 und 1500 Euro.²⁸¹

Für die Kostenkalkulation der Jobbörsen nimmt die GSP die durchschnittlichen Kosten für ein Stellenangebot an. Diese betragen 1000 Euro. Somit betragen die Kosten für die 8 Jobbörsen 8000 Euro.

²⁸¹ Vgl. Bröckermann, R., 2012, S. 53.

Da Berater für die Vermögensverwaltung und des Nachlassmanagements gesucht werden, muss für jeden Bereich separat eine Anzeige geschaltet werden.

Stellenanzeigen auf Xing für Vermögensberater & Nachlassverwalter:

Angebot „Logo“: 395,00 €

- Anzeige mit Firmenlogo
- 30 Tage Laufzeit
- bis zu 20 automatische Kandidatenvorschläge²⁸²

Somit belaufen sich die Kosten für die GSP bei der Stellenanzeige auf Xing auf 790 Euro.

Printmedien:

Anzeige in schwarz weiß

- Kosten für ungefähr 1/10 einer Zeitungsseite im Bereich STZ/STN ca. 4.000 €²⁸³
- Kosten für ungefähr 1/10 einer Zeitungsseite im Bereich STZA ca. 8.000€²⁸⁴
- Kosten für 1/8 einer Zeitungsseite in der FAZ ca. 8.000 €.
- Kosten für ungefähr 1/8 einer Zeitungsseite Stuttgarter Wochenblatt ca.2.000 €²⁸⁵

Head Hunter:

Der Head Hunter wird zur Suche nach einem geeigneten Leiter der Vermögensverwaltung und des Nachlassmanagements engagiert. Das Honorar eines Head Hunters bei einer erfolgreichen Suche liegt bei mindestens 1/3 des Bruttojahresgehaltes.²⁸⁶

Bei der GSP bekommt der Leiter 6.200 Euro pro Monat. Somit ergibt sich inkl. Weihnachts- und Urlaubsgeld ein Bruttojahresgehalt in Höhe von 86.800 Euro. Somit ergeben sich Kosten in Höhe von 28.000 Euro.

²⁸² Vgl. o.V., 2014, S. 2, Xing (Stand 12.05.2012).

²⁸³ Vgl. o.V., 2015b, S. 8, Stuttgarter Zeitung Anzeigengemeinschaft (Stand 12.01.2015).

²⁸⁴ Vgl. ebenda.

²⁸⁵ Vgl. o.V., 2015c, S.3, Stuttgarter Wochenblatt (Stand 21.01.2015).

²⁸⁶ Vgl. Friedrichsen, H.,2011, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/headhunter-was-personalberater-verdienen-a-769040.html> (Stand 12.01.2015).

TEIL 2

NOXINVEST

- ERFOLGREICH GELD ANLEGEN, RUND UM DIE UHR -

Julia Dieterich

Vanessa Eidher

Marcia Gerster

Carolin Haas

Meike Jung

Stefanie Käs

Corinna Neukamm

Jasmin Riethmüller

Marius Ritz

Felix Rudolf

Larissa Sautter

Robin Ullmann

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	134
Abbildungsverzeichnis	135
Tabellenverzeichnis	136
1 Management Summary	137
2 Einleitung	138
3 Vorstand	139
3.1 Einleitung	139
3.1.1 Zielsetzung	139
3.1.2 Aufbau des Kapitels	139
3.2 Theoretische Grundlagen	139
3.2.1 Fachliche und persönliche Voraussetzungen des Vorstands	139
3.2.2 Vision, Ziele	140
3.2.3 Kommanditgesellschaft als Rechtsform	140
3.3 Umsetzung in der noxInvest	141
3.3.1 Geschäftsmodell der noxInvest	141
3.3.2 Vision der noxInvest	143
3.3.3 Marktpositionierung der noxInvest	143
3.3.4 Zielsystem der noxInvest	144
3.3.5 Finanzierung	145
3.3.6 Definition der Zielgruppe	145
3.3.7 Produktangebot & Kooperationspartner	146
3.4 Schlussbetrachtung	147
4 Organisation und Personal	148
4.1 Einleitung	148
4.1.1 Problemstellung und Zielsetzung	148
4.1.2 Aufbau des Kapitels	148
4.2 Grundlagen der Organisationsgestaltung	149
4.2.1 Organisationsbegriffe und –arten	149
4.2.2 Organisationseinheiten	151

4.2.3	Ziele und Gestaltungsbereiche der Organisation	151
4.3	Kernbereiche des Personalmanagements	152
4.3.1	Prozesskette im Personalmanagement.....	152
4.3.1.1	Personalbedarfsplanung	152
4.3.1.2	Personalbeschaffung.....	153
4.3.1.3	Personaleinsatz	153
4.3.1.4	Personalentwicklung	154
4.3.1.5	Personalabbau.....	154
4.3.2	Schichtarbeit und tarifvertragliche Gestaltung	154
4.4	Implementierung der Organisationsstrukturen in der noxInvest	155
4.4.1	Gestaltung der Unternehmensstruktur	155
4.4.2	Entwicklung eines Organigramms.....	156
4.4.2.1	Schematische Darstellung.....	156
4.4.2.2	Chancen-Risiken-Analyse des Organigramms	157
4.5	Einführung eines Personalmanagements in der noxInvest	157
4.5.1	Personalgewinnung.....	157
4.5.2	Arbeitsbedingungen.....	159
4.5.3	Betriebliche Anreizsysteme.....	160
4.5.4	Chancen-Risiken-Analyse im Personalbereich	160
4.6	Fazit und Ausblick	161
5	Vertriebsmanagement	163
5.1	Relevanz und Zielsetzung.....	163
5.2	Vertriebsmanagement – Ziele im Vertrieb erreichen	163
5.2.1	Begriffsbestimmung und Abgrenzung zu anderen Funktionsbereichen	163
5.2.2	Aufgaben und Ziele des Vertriebsmanagements	164
5.3	Teilbereiche des Vertriebsmanagements	164
5.3.1	Vertriebsstrategie.....	164
5.3.2	Vertriebsorganisation.....	165
5.3.3	Vertriebskanäle	166
5.3.4	Vertriebsprozesse.....	167
5.3.5	Kundenmanagement.....	168
5.3.6	Produktmanagement	168
5.4	Umsetzung des Vertriebsmanagements in der noxInvest.....	170

5.4.1	Vertriebsstrategie.....	170
5.4.2	Vertriebsorganisation.....	171
5.4.3	Vertriebskanäle	172
5.4.4	Vertriebsprozesse.....	172
5.4.5	Kundenmanagement.....	176
5.4.6	Produktmanagement	177
5.4.7	Kosten und Erlöse der noxInvest im Bereich Vertriebsmanagement.....	177
5.5	Schlussbetrachtung	179
6	Bankmarketing.....	180
6.1	Relevanz und Zielsetzung	180
6.2	Marketingziele der Kreditinstitute	180
6.3	Bank-Marketingstrategien	181
6.4	Marketinginstrumente in Kreditinstituten	181
6.4.1	Produktpolitik.....	181
6.4.2	Preis- und Konditionenpolitik.....	182
6.4.3	Kommunikationspolitik	183
6.4.4	Distributionspolitik.....	183
6.4.5	Marketing-Mix	183
6.5	Umsetzung in der Bank noxInvest.....	184
6.5.1	Festlegung der Marketingziele	185
6.5.2	Vorstellung der Marketingstrategie	186
6.5.3	Umsetzung des Marketing-Mixes	186
6.6	Zusammenfassung und Ausblick.....	191
7	Gesamtbanksteuerung.....	192
7.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	192
7.2	Theoretische Grundlagen	192
7.2.1	Risikocontrolling.....	192
7.2.1.1	Aufgaben des Risikocontrollings	192
7.2.1.2	Darstellung der Risikoarten.....	193
7.2.2	Vertriebscontrolling in Kreditinstituten.....	194
7.2.2.1	Aufgaben des Vertriebscontrollings	194
7.2.2.2	Strategisches Vertriebscontrolling	194

7.2.2.3	Operatives Vertriebscontrolling.....	195
7.2.3	Kennzahlensteuerung	195
7.2.3.1	Kennzahlenbereiche	195
7.2.3.2	Quantifizierung der Daten	196
7.2.4	Reporting und Management Cockpit	196
7.2.4.1	Aufbau des Reportings	196
7.2.4.2	Aufbau des Risikoberichts	196
7.2.4.3	Management Cockpit	197
7.3	Praktische Umsetzung in der noxInvest Bank	198
7.3.1	Risikocontrolling bei der noxInvest	198
7.3.1.1	Identifizierung der relevanten Risiken.....	198
7.3.1.2	Adäquate Messung der vorhandenen Risiken	198
7.3.2	Vertriebscontrolling bei der noxInvest	199
7.3.2.1	Strategisches Vertriebscontrolling bei der noxInvest.....	199
7.3.2.2	Operatives Vertriebscontrolling bei der noxInvest	199
7.3.3	Kennzahlensteuerung bei der noxInvest	200
7.3.3.1	Vertriebskennzahlen.....	200
7.3.3.2	Risikokennzahlen.....	201
7.3.3.3	Marketingkennzahlen.....	202
7.3.3.4	Personalkennzahlen	202
7.3.4	Reporting und Management Cockpit bei der noxInvest.....	203
7.3.4.1	Exemplarischer Aufbau des Risikoberichts der noxInvest.....	203
7.3.4.2	Management Cockpit der noxInvest.....	203
7.4	Schlussbetrachtung	205
8	Kontrolle und Aufsicht.....	206
8.1	Einleitung	206
8.1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	206
8.1.2	Aufbau des Kapitels	207
8.2	Compliance in Kreditinstituten.....	207
8.2.1	Teilgebiete von Compliance in Kreditinstituten	207
8.2.2	Aufbau und Wesen der Compliance-Funktion	208
8.2.3	Erhalt von Zuwendungen	210
8.3	Erstellung einer risikoorientierten Prüfungsplanung.....	211

8.3.1	Identifikation des Audit Universe als Prüfungsgrundlage	212
8.3.2	Risikoklassifizierung im Audit Universe.....	212
8.3.3	Festlegung des Prüfungsturnus	213
8.4	Anforderungen an den Vertriebsprozess.....	214
8.4.1	Wesen der Anlageberatung.....	214
8.4.2	Pflichten aus der Anlageberatung.....	215
8.5	Umsetzung einer Compliance-Funktion in der noxInvest.....	216
8.5.1	Organisation und Aufgaben von Compliance.....	216
8.5.2	Ausgestaltung der Anlageberatung.....	218
8.5.3	Umgang mit Zuwendungen.....	219
8.5.4	Chancen-Risiken-Analyse der Compliance-Funktion.....	220
8.6	Implementierung einer risikoorientierten Prüfungsplanung bei der noxInvest.....	221
8.6.1	Identifikation des Audit Universe	221
8.6.2	Risikoklassifizierung im Audit Universe der noxInvest	223
8.6.3	Festlegung des Prüfungsturnus	224
8.7	Untersuchung des Vertriebsprozesses	225
8.8	Fazit und Ausblick	228
9	Schlusswort.....	230
	Literaturverzeichnis.....	231
	Verzeichnis der Internetquellen.....	236
	Verzeichnis der Verwaltungsanweisungen.....	237

Abkürzungsverzeichnis

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
CIR	Cost-Income-Ratio
ESMA	Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde
KWG	Kreditwesengesetz
LiqV	Liquiditätsverordnung
MaComp	Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion
MAK	Mitarbeiterkapazität
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MiFID II	Markets in Financial Instruments Directive II
SolvV	Solvabilitätsverordnung
TKP	Tausend-Kontakt-Preis
WpDVerOV	Wertpapierdienstleistungs-, Verhaltens- und Organisationsverordnung
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
MpHGManzV	Wertpapierhandelsgesetz - Mitarbeiteranzeigeverordnung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Canvas Modell noxInvest.....	142
Abbildung 2: Bankleistungen.....	144
Abbildung 3: Organigramm der noxInvest.....	157
Abbildung 4: Vertrieb als Black-Box	167
Abbildung 5: Vertikale funktionale und horizontale produktbezogene Gliederung.....	169
Abbildung 6: Ablauf der Video- und Telefonberatung.....	174
Abbildung 7: Ablauf des direkten Kaufs über die Homepage.....	174
Abbildung 8: Möglicher Ablauf Kundenkontakt.....	176
Abbildung 9: Produktlebenszyklus.....	182
Abbildung 10: Absatzpolitische Instrumente.....	184
Abbildung 11: Exemplarische Darstellung eines Management Cockpits der noxInvest	204
Abbildung 12: Idealer Informationsfluss	209
Abbildung 13: Wertschöpfungskette der noxInvest.....	223

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gehaltstabelle Bankentarif.....	155
Tabelle 2: Stellenbelegungsplan und tarifliche Eingruppierung.....	158
Tabelle 3: Erlöse im Vertriebsmanagement.....	178
Tabelle 4: Ökonomische Marketingziele der noxInvest	185
Tabelle 5: Verwendete Werbemaßnahmen im ersten Geschäftsjahr	188
Tabelle 6: Aufteilung des Werbebudgets im ersten Geschäftsjahr.....	190
Tabelle 7: Verwendungsverzeichnis.....	219
Tabelle 8: Risikobewertung bei der noxInvest	224
Tabelle 9: Prüfung des Vertriebsprozesses anhand des WpHG.....	227
Tabelle 10: Prüfung des Vertriebsprozesses anhand der MaComp.....	228

1 Management Summary

Das Dienstleistungskonzept der noxInvest

- Innovative Beratungsleistung.
- Beratung unabhängig von Zeit und Ort.
- Spezialisierung auf die Geldanlage.
- Dem Kunden helfen, durch sorgfältig geplante Investments langfristige Wünsche zu erfüllen.
- Dem Kunden durch Erklärvideos helfen, sich eigenständig zu informieren.

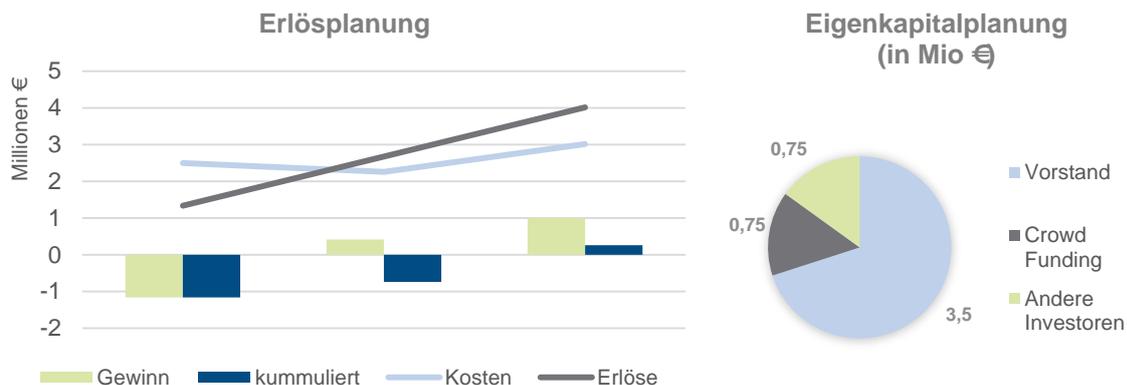
Marktumfeld

- Weiterhin zunehmende Bedeutung der Internet-Vertriebswege.
 - Kontinuierliche Steigerung des Marktanteils der Direktbanken in Deutschland an den Wertpapierdepots privater Haushalte.
- Filialen verlieren an Bedeutung.
Direktbanken und Online-Anlage sind gefragt.

Strategie

- Marktanteilsgewinnung durch Qualitätsführerschaft im Vergleich zu Direktbanken.
- Vermarktung der noxInvest als Anlagespezialist.
- USP durch Erklärvideos.

Finanzen



Gründer und Vorstände der noxInvest

Felix Rudolf

- BWL Bank Studium an der DHBW Stuttgart.

Robin Ullmann

- BWL Bank Studium an der DHBW Stuttgart.

2 Einleitung

Der technologische Fortschritt der letzten Jahrzehnte brachte gravierende Änderungen für diverse Branchen wie das Verlagswesen, den Handel und Nachrichten mit sich. Aber auch Banken bleiben von der „digitalen Revolution“ nicht unberührt.

Konventionelle Filialbanken werden von günstigeren Direktbanken unter Druck gesetzt. Neue Generationen von Bankkunden wachsen heran. Diese sind gegenüber Ihrer Hausbank weniger loyal und bereit für günstigere Preise auf die Beratung vor Ort zu verzichten. Ihre Loyalität kann durch überzeugende Bereitstellung von Bankleistungen über das Smartphone gewonnen werden.¹ Auch der australische Autor Brett King stellt fest: „banking [is] no longer somewhere you go, but something you do“².

Mit der noxInvest Bank KG wird eine Bank gegründet, die von dieser Entwicklung in der Bankenbranche profitiert. Durch die pure Onlineberatung können hohe Kosten für ein breites Filialnetz gespart werden. Gleichzeitig soll die noxInvest höchste Qualität bei der Beratung von Kunden bieten. Um dies zu gewährleisten, können sich die Kunden auf der Website sowohl eigenständig im Voraus informieren, als auch gezielt Fragen an Ihre Berater stellen. Durch den Onlinekanal ist der Kunde wesentlich flexibler und kann auch außerhalb der gewohnten Öffnungszeiten von Bankfilialen investieren.

Im vorliegenden Dokument wird die Planung der Bankengründung im Rahmen des, vom Jahrgang 2012 an der DHBW Stuttgart durchgeführten, Integrationsseminars erläutert. Die Autoren gehen dabei auf die Anforderungen und Aufgaben sowie die Umsetzung einzelner, wichtiger Abteilungen der Bank ein. Zuerst erfolgt eine Erläuterung des Vorstandes. Anschließend folgen die Abteilungen Organisation und Personal, Vertriebsmanagement, Bankmarketing, Gesamtbanksteuerung und Reporting, sowie Kontrolle und Aufsicht. Dadurch soll eine ganzheitliche Sicht auf die Planung der Bankengründung gewährleistet und die wichtigsten Aspekte aufgezeigt werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Beitrag nicht gegendert. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

¹ Vgl. du Toit, G. et al., 2012, http://www.bain.com/Images/BAIN_REPORT_Customer_loyalty_in_retail_banking.pdf (Stand: 24.01.2015).

² Vgl. King, B., 2012, S. 17.

3 Vorstand

3.1 Einleitung

3.1.1 Zielsetzung

Ziel des Vorstandes ist es, einen Überblick über die noxInvest zu geben und gleichzeitig die einzelnen Abteilungen durch Zielvorgaben und Zusammenarbeit zu unterstützen. Die Zusammenarbeit erfolgte häufig in Meetings, auf die im Folgenden nicht weiter eingegangen wird.

3.1.2 Aufbau des Kapitels

In dem folgenden Teil des Kapitels sollen zunächst die theoretischen Grundlagen vermittelt werden, um die Aufgaben und die Rolle des Vorstands innerhalb eines Kreditinstituts zu verstehen. Dazu wird zunächst erläutert, welche Voraussetzungen ein potentieller Bankvorstand erfüllen muss, um von der BaFin eine Zulassung zu erhalten. Eine Kernkompetenz des Vorstands, das Führen des Instituts anhand einer Vision und eines Zielsystems, wird anschließend detailliert erläutert. Zusätzlich wird vorgestellt, welche Restriktionen für die noxInvest bei der Wahl der Rechtsform gelten

Die theoretischen Grundlagen bilden die Basis für den praktischen Teil des Kapitels. Es wird aufgezeigt, wie der Vorstand die noxInvest führen und voranbringen will. Dazu wird das Geschäftsmodell der noxInvest vorgestellt, welches den Kundenmehrwert des Instituts darlegt und erklärt, wie es langfristig profitabel wirtschaftet. Es wird die Vision des Vorstands sowie die angestrebte Marktpositionierung der noxInvest vorgestellt und auf ein Zielsystem heruntergebrochen. Anschließend wird dargelegt, wie sich das Institut das für den Betrieb erforderliche Eigenkapital beschafft. Weiterhin zeigt der Vorstand auf, welche Kunden angesprochen werden und welche Produkte angeboten werden, um die Bedürfnisse dieser Zielgruppen zu bedienen.

3.2 Theoretische Grundlagen

3.2.1 Fachliche und persönliche Voraussetzungen des Vorstands

Die BaFin stellt Voraussetzungen, die potentielle Bankvorstände erfüllen müssen, damit sie ihre Tätigkeit ausüben dürfen. Diese Vorgaben lassen sich in fachliche Voraussetzungen und persönliche Zuverlässigkeit gliedern. Einem Bewerber wird die fachliche Qualifikation unterstellt, falls er Leistungsqualität in Instituten ähnlicher Größe aufweisen kann. Für die persönliche Zuverlässigkeit hingegen ist entscheidend, dass sich der Bewerber in keinem Interessenkonflikt befindet. Ein

Interessenkonflikt liegt beispielsweise dann vor, wenn sich der Bewerber oder ein Verwandter in wirtschaftlicher Abhängigkeit mit dem von ihm geleiteten Unternehmen befindet.³

3.2.2 Vision, Ziele

Die Vision eines Unternehmens stellt ein Zielbild dar, welches das Unternehmen in Zukunft erreichen soll. Die Vision ist langfristiger ausgelegt als Einzelziele und gibt im Gegensatz zu ihnen keine konkreten Handlungsmaßnahmen vor. Stattdessen beruht sie auf Grundwerten, die das Unternehmen anstrebt und soll so das Unternehmen langfristig in die gewünschte Richtung lenken. Damit eine Vision das Unternehmen langfristig voranbringen kann, ist die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und persönlichen Wertevorstellungen der Mitarbeiter des Instituts notwendig.⁴

Eine Aufgabe des Vorstandes ist es, Ziele für das gesamte Institut festzulegen. Die Ziele tragen dazu bei, die Leistungen der Mitarbeiter messbar zu machen. Jedoch müssen die Ziele von den zuständigen Mitarbeitern realistisch erreicht werden können, da ansonsten ein zu hoher Leistungsdruck die Folge ist.⁵

Bei der Definition von Zielen sind Zielbeziehungen zu beachten. Konfliktäre Ziele sind nach Möglichkeit zu vermeiden, da diese die Effizienz der eingesetzten Mittel reduzieren. Komplementäre Ziele sind hingegen optimal, da die Nutzung der Ressourcen mehrere Zielvorgaben gleichzeitig in ihrem Zielerreichungsgrad verbessert. Deshalb sind alle Ziele nicht isoliert voneinander, sondern in einem Kontext zu betrachten, welches auch Zielsystem genannt wird. Dieses Zielsystem soll bestimmte Merkmale aufweisen, damit es die Unternehmenssteuerung optimal unterstützen kann. Neben der Vermeidung von konfliktären Zielen sollte außerdem auf eine verständliche Formulierung Wert gelegt werden.⁶

3.2.3 Kommanditgesellschaft als Rechtsform

Grundsätzlich können privatrechtliche Banken ihre Rechtsform frei wählen. Möglich sind also die Rechtsformen Einzelunternehmen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften und Genossenschaften. Bei der Kommanditgesellschaft (KG) besteht durch die Möglichkeit der Erstellung eines Gesellschaftsvertrags für die Gesellschafter eine große Gestaltungsfreiheit. Vor allem über Leitungsbefugnisse und Gewinnverteilung lässt sich flexibel entscheiden. Die Aufteilung des Gesellschafter-

³ o.V., 2013a, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Merkblatt/mb_130205_GL-VAG-KWG-ZAG-InvG_ba_va.html (Stand: 24.01.2015).

⁴ Vgl. Hinterhuber, H., 2004, S.76f.

⁵ Vgl. Olfert, K.; Rahn, H.-J., 2010, S.193.

⁶ Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S.74f.

kreises führt dazu, dass nur die Komplementäre uneingeschränkt haften, nicht aber die Kommanditisten.⁷

3.3 Umsetzung in der noxInvest

3.3.1 Geschäftsmodell der noxInvest

Die Erstellung des Geschäftsmodells der noxInvest erfolgte im ersten Schritt mit der Erstellung des Canvas Modells. Das ursprüngliche Modell (siehe Abbildung 24) wurde anschließend mit Hilfe der Mitarbeiter der Bank verfeinert und finalisiert.

Die noxInvest entscheidet sich dazu, eine reine Online-Plattform zu kreieren und damit gezielt auf einen Filialbetrieb zu verzichten. Damit erspart sich die noxInvest hohe initiale Investitionskosten für die Einrichtung der Filiale und vermeidet laufende Kosten, wie beispielsweise Pachtaufwendungen für die Räumlichkeiten.

Der Verzicht auf traditionelle Filialen bietet sowohl Kunden als auch Mitarbeitern eine einzigartige Flexibilität. Der Kunde hat den Vorteil, dass er Zeit und Kosten für den Weg zur Filiale spart. Stattdessen kann er bequem von zu Hause aus mit seinem PC, Tablet oder Smartphone direkt mit dem Berater kommunizieren. Damit erfüllt die noxInvest die Bedürfnisse des internetaffinen Publikums und zeigt sich als fortschrittliches Finanzinstitut.

⁷ Vgl. ebenda, S. 227.

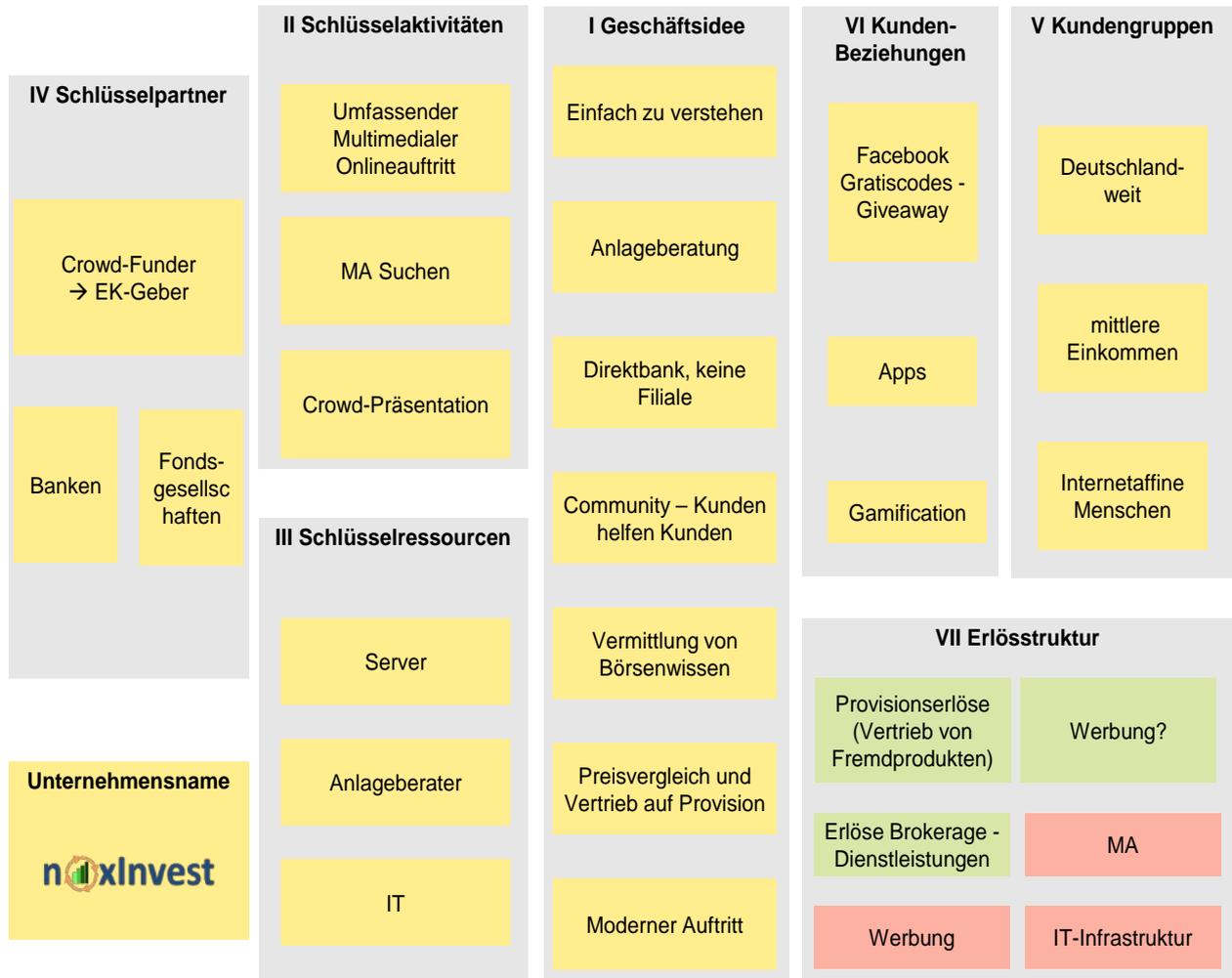


Abbildung 24: Canvas Modell noxInvest⁸

Mitarbeiter sollen entweder in den firmeneigenen Büroräumen oder via Homeoffice arbeiten können. Dies gilt sowohl für das Back-Office als auch für die Berater. Vorteilhaft bei dieser Vorgehensweise sind die deutlich geringeren Kosten der Büroräume gegenüber voll ausgestatteten Filialen. Durch die Nutzung des Homeoffices werden die Raumkosten auf ein Minimum reduziert.

⁸ Eigene Darstellung.

3.3.2 Vision der noxInvest

Die Vision der noxInvest wurde – wie das Geschäftsmodell – zu Beginn des Projektes vom Vorstand in Kooperation mit allen Mitarbeitern des Instituts entwickelt. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter an der Vision sollen sich diese besser mit dem Unternehmen identifizieren und somit auch ihre tägliche Arbeit besser ausüben können.

Die noxInvest strebt an, langfristig der größte deutsche Online-Ansprechpartner im Bereich des Vertriebs von Geldanlageprodukten zu werden. Zugleich soll der Kunde mit neuen, uhrzeitunabhängigen Beratungserlebnissen begeistert werden. Hinter dieser Idee steckt das potentielle Kundenbedürfnis der flexiblen Anlageberatung. Insbesondere in Vollzeit angestellte Arbeitnehmer stoßen auf das Problem, dass eine Bankberatung stark eingeschränkten zeitlichen und örtlichen Bedingungen unterliegt. Kleinere Bankfilialen haben immer häufiger an einzelnen Wochentagen geschlossen und bieten sonst meist nur Öffnungszeiten bis 16:30 Uhr. Kunden können deshalb das Beratungsangebot nicht in Anspruch nehmen beziehungsweise müssen ihren Tagesablauf auf ihre Hausbank ausrichten. Die noxInvest hingegen richtet sich nach den Bedürfnissen des Kunden und bietet zeit- und ortsunabhängige Beratungsleistungen.

3.3.3 Marktpositionierung der noxInvest

Der §1 KWG definiert, ob es sich bei einem Institut um eine Bank im klassischen Sinne oder um ein Finanzdienstleistungsunternehmen handelt. Dies geschieht auf Basis der Geschäfte, die ein Institut durchführt. Ein Kriterium, das ein Unternehmen zu einer Bank macht, ist „die Verwahrung und die Verwaltung von Wertpapieren für andere“⁹. Da die noxInvest Kunden-Depots verwaltet, stellt sie eine Bank per Definition des KWG dar.

Auf Grund der großen Flexibilität beim Gesellschaftsvertrag und der Möglichkeit, die Backer¹⁰ des Crowdfundings und andere Investoren an dem Unternehmen zu beteiligen wurde als Rechtsform für die noxInvest die KG gewählt.

Wichtig für die noxInvest ist außerdem die schlanke, flexible Organisation, damit schnell auf exogene Änderungen reagiert werden kann. Besonders anzusprechen sind hierbei die derzeit stattfindenden regulatorischen Änderungen welche die Möglichkeiten der Provisionsberatung stark

⁹ Vgl. KWG §1, Abs. 1, Satz 5.

¹⁰ Sog. Backer sind Unterstützer bzw. Investoren beim Crowdfunding.

einschränken können.¹¹ Die noxInvest will jederzeit in der Lage sein, innerhalb kürzester Zeit auf Honorarberatung umstellen zu können.

Bankleistungen lassen sich in vier verschiedene Hauptleistungen unterteilen (siehe Abbildung 25).¹² Die noxInvest ist eine Nischenbank, da sowohl nur eine der vier Bankdienstleistungen (Geldanlage) als auch sehr limitierte Vertriebswege angeboten werden. Diese Entscheidung wurde aus Kostengründen getroffen, da das Anbieten aller Bankdienstleistungen die Ressourcen von noxInvest übersteigen würde. Zudem bietet die Spezialisierung die Chance, das Institut als Spezialisten im Thema Geldanlage zu vermarkten und somit eine einzigartige Kernkompetenz aufzubauen.

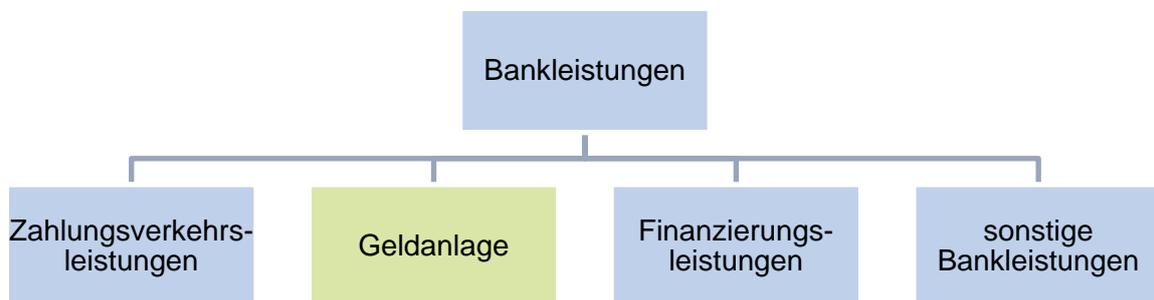


Abbildung 25: Bankleistungen¹³

3.3.4 Zielsystem der noxInvest

Um die von der noxInvest angestrebte Vision erreichen zu können, bedarf es eines strategischen Zielsystems. Die darin enthaltenen Ziele werden genau definiert und im Unternehmen kommuniziert, damit jeder einzelne Mitarbeiter davon Kenntnis erhält. Zudem werden aus den Zielen Aufgaben für die einzelnen Abteilungen abgeleitet. Die vom Vorstand bestimmten Ziele wurden nach den in Kapitel 3.2.2 erläuterten Regeln zur optimalen Zielerstellung definiert. Sie lauten wie folgt:

- Aufbau einer umfassenden, individuellen, zeitunabhängigen Videoberatung (Vertrieb)
- Programmierung von umfangreichen Online-Vertriebswegen: Dies umfasst sowohl einen auf den Kunden ausgerichteten Webauftritt sowie eine App (Web-App oder Nativ) für Smartphones und Tablets (Vertrieb)
- Geschäftsbeziehungen zu diversen Finanzanbietern aufbauen (Vorstand)

¹¹ Vgl. Compliance, Kapitel 2.3.

¹² Vgl. Grill, W.; Perczynski, H., 2012, S. 13.

¹³ Eigene Darstellung nach: Grill, W.; Perczynski, H., 2012, S.13.

- Umfangreiche Neukundengewinnung: 15.000 Neukunden pro Jahr für die ersten drei Jahre, um langfristig die Kosten decken zu können (Marketing)
- Attraktives Arbeitsumfeld: Zur Senkung der Fluktuation und der Steigerung der Leistung jedes Mitarbeiters (Personal)
- Gewinnerzielung ab dem 3. Jahr: Umfangreiche Investitionen sorgen für einen negativen Gewinn in den ersten Jahren, ab dem dritten Jahr sollen die Erträge die Aufwände übersteigen (Controlling)

Zur Überprüfung dieser Ziele werden von der Abteilung Controlling Kennzahlen zu Eigenkapitalrentabilität, Vertrieb und Risiko sowie weitere aktuelle Informationen in einem Management Cockpit zusammengefasst.

3.3.5 Finanzierung

Damit die noxInvest als Bank anerkannt wird, sind bestimmte Kapitalanforderungen die Voraussetzung. Der Vorstand hat zusammen mit den Mitarbeitern des Instituts beschlossen, ein Eigenkapital von 5 Millionen Euro zu erreichen und damit die Kapitalanforderungen des KWG (§33 (1), Satz 1, d) für CRR-Institute zu erfüllen.

Die wohlhabenden Vorstände sind bereit 3,5 Millionen Euro einzubringen. Damit muss das Institut noch 1,5 Millionen Euro von Investoren beschaffen. Passend zu den innovativen Vertriebsansätzen der noxInvest wird ein neuartiger Weg der Kapitalbeschaffung gewählt. Mindestens 750.000€ Eigenkapital sollen über Crowd-Funding finanziert werden. Im Teil der Abteilung Marketing wird näher darauf eingegangen. Das dann noch fehlende Kapital soll über Private Equity finanziert werden. Für private und institutionelle Investoren stellt die noxInvest ein Growth-Unternehmen mit attraktiven Wachstumschancen dar.

3.3.6 Definition der Zielgruppe

Die noxInvest möchte insbesondere junge, technikaffine Menschen ansprechen, die bislang noch wenige Berührungspunkte mit dem Thema Geldanlage hatten. Die außergewöhnliche Dienstleistung besteht darin, den Kunden im Thema Finanzanlagen rundum aufzuklären und damit den Anlagesinn der Bevölkerung zu fördern.

Besonders die Gruppe der Berufseinsteiger, Akademiker und Facharbeiter bieten hohes Ertragspotential vor allem bei langfristigen Ansparprodukten mit monatlicher Besparung. Bei Kundengruppen mit hohem technischem Interesse muss es sich nicht nur um junge Kundengruppen handeln. Mittlerweile ist das Internet ein weit verbreitetes Medium, auch bei Personen über 50 Jahren. Insbeson-

dere bei Menschen mit hohem bzw. mittlerem sozioökonomischem Status sind eine wachsende Internetnutzung und eine hohe Ausstattung mit Smartphone bzw. Tablet PC zu beobachten.¹⁴

3.3.7 Produktangebot & Kooperationspartner

Um die Bedürfnisse des Kunden voll zu befriedigen, soll dieser eine umfangreiche Finanzproduktpalette angeboten bekommen. Im Verhältnis der noxInvest mit den Anbietern soll eine Win-win-Situation aufgebaut werden. Das bedeutet, dass beide Seiten einen angemessenen Anteil für den Vertrieb des Produkts erhalten.

Um der Vision der noxInvest, Deutschlands größter Ansprechpartner¹⁵ auf dem Gebiet der Geldanlage zu werden, gerecht zu werden, ist eine breite Produktpalette notwendig. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Kunden verschiedene Risikopräferenzen und Anlagestrategien haben. Beispielhafte Anlagestrategien bei Aktien stellen Dividendenstrategie und Growth-Strategie dar. Während dividendenstarke Aktien oftmals solide Gewinne bei geringem Wachstum bieten, weisen Growth-Titel ein starkes Gewinnwachstum bei vergleichsweise höherer Volatilität auf. Um den Kunden personalisiert beraten zu können und so seine Zufriedenheit zu steigern, bietet die noxInvest sowohl verschiedene Assetklassen als auch verschiedene Produkte innerhalb dieser Assetklassen an.

Die noxInvest legt Wert darauf, die besten Produkte innerhalb dieser verschiedenen Assetklassen anzubieten. Für den Produkttyp Fonds strebt das Institut deswegen Kooperationen mit den besten Fondsanbietern an. Diese werden nach überdurchschnittlichen Chance-Risiko Profilen selektiert. Nach diesen Kriterien hat der Vorstand Produkte ausgewählt, die die Basisproduktpalette von der noxInvest repräsentieren. Mit der Zeit sollen sukzessive weitere Fondsanbieter als Kooperationspartner gewonnen werden, um dem Kunden eine diversifizierte Produktpalette anbieten zu können. Für die noxInvest bietet dies Unabhängigkeit und somit die Möglichkeit, bessere Provisionsmargen mit den Partnerunternehmen auszuhandeln. Aus Kostengründen wird die Bank vorerst ausschließlich mit deutschen Fondsanbietern zusammenarbeiten.

Aktien und Anleihen kann die noxInvest über die Börse kosteneffizient für den Kunden kaufen. Daher ist keine individuelle Kooperation nötig. Die Bank möchte, je nach Marktsituation, in Absprache mit der Vertriebsabteilung Produktvorschläge in den verschiedenen Assetklassen anbieten. Betont wird gegenüber dem Kunden der Vorteil eines diversifizierten Portfolios gegenüber der Anlage in einen oder wenige Einzeltitel.

¹⁴ Vgl. Köcher, R., 2013, http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/ACTA/ACTA_Praesentationen/2013/ACTA2013_Koecher_Handout.pdf (Stand: 24.01.15).

¹⁵ Bezogen auf die Kundenzahl im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern für online Geldanlage.

3.4 Schlussbetrachtung

Der Vorstand verfolgt zusammen mit den Mitarbeitern der noxInvest die Gründung einer Bank, die den momentanen Trend weg von der Filialberatung hin zur flexiblen Online-Beratung mitgeht. Damit passt sie sich den Kundenbedürfnissen an, die eine flexible, orts- und zeitungebundene Beratung nachfragen. Durch diese Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen schafft die noxInvest einen Mehrwert für den Kunden und somit für den gesamten deutschen Bankenmarkt. Dieser Mehrwert wird planmäßig zu der Erreichung der Profitabilität im dritten Bestehungsjahr des Instituts führen. Deshalb stellt die noxInvest aus Sicht des Vorstands ein Investment mit positivem Chance-Risiko-Verhältnis dar. Gelingt es der noxInvest, ihren eigenen Anspruch Vorreiter in der Digitalisierung von Bankdienstleistungen zu sein, zu erfüllen, bietet sich das Potential, den Unternehmenswert in den nächsten Jahren zu vervielfachen.

Damit dieser eigene hohe Anspruch erreicht werden kann, ist ein konsequentes Zusammenarbeiten aller Abteilungen des Instituts notwendig. Die gemeinsam von allen Mitarbeitern erstellte Vision gibt eine Richtung vor, in die sich die noxInvest in den nächsten Jahren bewegen möchte. Das vorgestellte Zielsystem gibt jedem einzelnen Mitarbeiter eine Orientierung. Dadurch, dass die Ziele bilateral definiert wurden, ist deren Erreichbarkeit realistisch und die Einvernehmlichkeit mit den individuellen Wertevorstellungen gewährleistet.

4 Organisation und Personal

4.1 Einleitung

4.1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Um dem innovativen Geschäftsmodell der noxInvest Bank gerecht zu werden, ist es notwendig, effiziente Organisationsstrukturen sowie moderne Personalmanagementmaßnahmen zu implementieren. „Besonders im Personalwesen dominieren [Innovationen] die Diskussionen in der Führungsetage, da Innovationen bei der Anwerbung und Bindung von Talenten als ein Weg zur Umgestaltung der gesamten Branche gelten“.¹⁶ Potenzielle Mitarbeiter, die zur Generation Y zählen, suchen Arbeitsplätze, bei denen ein hohes Maß an Kreativität und originelle Ideen gefordert werden.¹⁷

Bei der Implementierung eines neuartigen Geschäftsmodells bei Banken ist es wichtig, die Kosten der Organisationsstrukturen an das knappe Kapital anzupassen und darüber hinaus der Individualität der Beschäftigten Rechnung zu tragen. Dies umfasst alle Komponenten der Organisation, von der Nutzung neuer Kommunikationskanäle bis hin zur flexiblen Organisationsgestaltung auf Abteilungsebene. Analog ist das Konzept auf das Personalmanagement zu übertragen, denn auch in diesem Unternehmensbereich wird angestrebt, allen Mitarbeitern Flexibilität, Selbstverwirklichungsmöglichkeiten sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance zu ermöglichen.

Zielsetzung des vorliegenden Kapitels ist es daher, Organisationsstrukturen zu gestalten, welche sowohl den Anforderungen seitens der Arbeitnehmer als auch dem Kostendruck gerecht werden. Auf personeller Ebene ist die Sicherstellung von qualifiziertem Personal primäres Ziel, um den Geschäftsbetrieb nachhaltig aufrecht zu erhalten.

4.1.2 Aufbau des Kapitels

In dem vorliegenden Kapitel soll eine geeignete Organisations- sowie Personalstruktur erarbeitet werden. Um an die Thematik heranzuführen, wird zunächst ein Überblick über die theoretischen Grundlagen beider Themenfelder gelegt. Gegenstand dieser Hinführung ist unter anderem die theoretische Erarbeitung maßgeblicher Organisationsrahmenbedingungen. Es werden die wichtigsten

¹⁶ Müller, J., 2013, <http://www.gruenderszene.de/allgemein/innovation-arbeitgeber-studie> (Stand: 10.12.2014).

¹⁷ Vgl. ebenda, (Stand: 10.12.2014).

Kernelemente und organisatorische Konzepte aufgezeigt. Das dritte Kapitel stellt die Basis zur Erarbeitung einer notwendigen Prozesskette im Personalmanagement dar.

In den darauffolgenden Kapiteln wird eine bestmögliche Implementierung der im Theorieteil aufgezeigten Anforderungen in der Bank angestrebt. Sowohl bei der Einrichtung eines umfassenden Organisationskonzepts als auch bei der Gestaltung der Personalstrategie soll abschließend eine kritische Analyse der verschiedenen Handlungsfelder erfolgen. Der Fokus liegt in diesem Fall auf der Chancen-Risiken-Betrachtung der Maßnahmen. Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse erfolgt letztlich eine Schlussbetrachtung der Thematik.

4.2 Grundlagen der Organisationsgestaltung

4.2.1 Organisationsbegriffe und –arten

Der Begriff Organisation stammt ursprünglich vom griechischen Wort „órganon“ ab, welches wörtlich übersetzt Werkzeug, Instrument oder Körperteil bedeuten kann.¹⁸ Im betriebswirtschaftlichen Sinn bezeichnet Organisation die Verknüpfung von (humanen) Produktionsfaktoren zu einem zielgerichteten System. Die jeweiligen Organisationsstrukturen dienen in ihrer Gesamtheit der Koordination und Steuerung der gesamten Unternehmung. Die Organisation eines Unternehmens dient daher als Basis für die arbeitsteilige Aufgabenerfüllung. Die Herausforderung der Unternehmensorganisation besteht unter anderem darin, die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben zu untergliedern. Die Untergliederung in eine Aufbau- und Ablauforganisation ist vor diesem Hintergrund von essentieller Bedeutung.¹⁹

Die Aufbauorganisation einer Unternehmung ordnet deren Aufgaben-, Kompetenzen- und Verantwortungsinhalte und weist diese bestimmten Organisationseinheiten zu. Die Visualisierung der ganzheitlichen Aufgabenuntergliederung mit den entsprechenden Weisungs- und Informationswegen zwischen den einzelnen Einheiten erfolgt durch ein Organigramm.²⁰

Funktionalorganisation

Die Funktionalorganisation (Verrichtungsorganisation) ist die klassische Organisationsstruktur von Unternehmen. Diese Organisation ist unterhalb der Ebene der Geschäftsleitung nach dem Verrich-

¹⁸ Vgl. Spath, D., 2009, S. 3.

¹⁹ Vgl. Reichwald, R.; Möslin, K., Organisation: Strukturen und Gestaltung, Arbeitsbericht Nr. 14 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der TU München, München, 1997, ohne Seitenangabe. Zitiert in: Spath, D., 2009, S. 3.

²⁰ Vgl. Spath, D., 2009, S. 6.

tungsprinzip gegliedert. Gleichartige Tätigkeiten werden zu Abteilungen zusammengefasst, sodass spezialisierte Funktionsbereiche entstehen. Funktionalorganisationen sind überwiegend als Einliniensysteme aufgebaut. Das Liniensystem bedingt einen hierarchischen Instanzenweg. Grundsätzlich erhält jeder Mitarbeiter demnach nur von seinem direkten Vorgesetzten Anweisungen (Fayolsche Grundsatz der Einheit). Um die Weisungswege zu verkürzen und eine schnellere Kommunikation zu fördern, wird auf niedrigeren Hierarchieebenen häufig ein Mehrliniensystem implementiert.²¹

Divisionalorganisation (Spartenorganisation)

Die Divisionalorganisation ist durch die Anwendung des Objektprinzips gekennzeichnet. Das Unternehmen wird unterhalb der Geschäftsleitungsebene nach Objekten (Produktgruppen) gegliedert. Eine Untergliederung nach Kundengruppen oder Regionen ist ebenso möglich.²²

Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist charakteristisch für das Produktmanagement oder für das Projektmanagement. Zeitlich ist das Produktmanagement am Lebenszyklus der vertriebenen Produkte sowie an der Produkt-Markt-Entwicklung orientiert. Diese Organisationsform kann allerdings erst langfristig genutzt werden, wenn die Versorgung mit Nachfolgeprodukten sichergestellt ist. Die Matrixorganisation beim Produktmanagement ist vor allem eine nach Funktionen gegliederte Aufbauorganisation, die von einer produktbezogenen Organisation überlagert wird. Die starke Produktfokussierung bedingt eine bessere Marktbetreuung sowie eine flexiblere Anpassung an veränderte Marktgegebenheiten. Eine weitere Ausgestaltungsmöglichkeit der Matrixorganisation, wird durch das Einbeziehen von Regionen oder Kundengruppen erreicht (Tensororganisation).²³

Mit Hilfe einer effizienten Ablauforganisation werden Teilprozesse und –aufgaben des Unternehmens aufeinander abgestimmt. Für die Ausgestaltung der Ablauforganisation müssen Informationen über die Tätigkeiten, deren Zeit-, Material- und Personalbedarf vorliegen. Dabei ist stets die Reihenfolge und räumliche Verteilung einzubeziehen. Damit gelingt es, standardisierte Arbeitsabläufe der normalen Geschäftstätigkeit zu regeln. Die gezielte Abstimmung der Teilprozesse ermöglicht ein gutes Gesamtergebnis durch die optimale Verknüpfung aller Teilschritte.²⁴

²¹ Vgl. Weuster, A., 2008, S.113-116.

²² Vgl. ebenda, S. 150.

²³ Vgl. Weuster, A., 2008, S. 135.

²⁴ Vgl. Spath, D., 2009, S. 5.

4.2.2 Organisationseinheiten

Eine Organisationseinheit bezeichnet die Zusammenführung von Teilaufgaben und die Zuordnung zu bestimmten Einheiten im Unternehmen. Stellen sind in diesem Zusammenhang eine eigenständige organisatorische Einheit. Eine Stelle ist neben einer Teilaufgabe auch mit bestimmten Kompetenzen, Rechten und Befugnissen ausgestattet. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer jeweiligen Stelle müssen immer aufeinander abgestimmt sein. Eine Stelle kann zusätzlich mit Leitungsbefugnissen ausgestattet sein, was zur Bildung von Instanzen führt. Instanzen sind durch Entscheidungs- oder Anordnungsbefugnisse gegenüber Stellen auf niedrigeren Hierarchieebenen gekennzeichnet.²⁵

4.2.3 Ziele und Gestaltungsbereiche der Organisation

Da Kreditinstitute in erster Linie Dienstleistungsunternehmen sind, hat diese Dienstleistungsorientierung starke Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation in ihrer Gesamtheit. Es ist erforderlich, eine konsequente Kunden-, Qualitäts- und Prozessorientierung zu implementieren.²⁶

Moderne Organisationsformen sind vor allem durch das Einbeziehen von Multimediaanwendungen gekennzeichnet. Diese Multimediatechnologien bilden die Basis für effiziente Kommunikationswege. Ziel beim Aufbau einer Unternehmensorganisation ist es daher, aktuelle Veränderungsprozesse und Trends am Markt mit einzubeziehen. Grundsätzlich ist es von elementarer Bedeutung von stark zentralisierten, funktional angeordneten Organisationsstrukturen abzukommen und sich stärker auf dezentrale, kunden- und prozessorientierte Strukturen zu konzentrieren. Dies bedingt die Herausbildung von überschaubaren und ergebnisverantwortlichen Einheiten. Die Dezentralisierung und die Nutzung innovativer Kommunikationstechniken führen zu neuen Erscheinungsformen in der Unternehmensorganisation sowie zu elektronischen Geschäftsmodellen.²⁷ „Der organisatorische Wandel und die informationstechnischen Neuerungen bedingen sich gegenseitig und lassen an der Benutzerschnittstelle innovative Einsatzpotenziale entstehen.“²⁸

²⁵ Vgl. Mentzel, W., 2008, S. 16f.

²⁶ Vgl. Bruhn, M., 2009, S. 47.

²⁷ Vgl. Korge, G.; Schnabel, U., 2009, S. 725.

²⁸ Ebenda, S. 725.

4.3 Kernbereiche des Personalmanagements

Die Hauptaufgabe des Personalmanagements ist es, das Personal in der erforderlichen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der Kosten zur Verfügung zu stellen, einzusetzen und zu erhalten.²⁹ Die Personalplanung stellt im Allgemeinen ein gezieltes, aber vor allem prozesshaftes Vorgehen dar. Vorausschauend werden sowohl sämtliche zukünftigen Entwicklungen im Unternehmen in Bezug auf ihre Auswirkungen auf die Quantität als auch Qualität des Personals bewertet.³⁰

4.3.1 Prozesskette im Personalmanagement

Im Folgenden wird die Prozesskette des Personalmanagement exemplarisch aufgezeigt.

4.3.1.1 Personalbedarfsplanung

Der zur Erfüllung der Gesamtaufgabe erforderliche Personalbedarf wird mit Hilfe der Personalbedarfsplanung ermittelt. Dieser Prozess steht vor allem aufgrund der Planung unter Unsicherheit vor mehreren Hindernissen. Neben internen Einflussfaktoren, wie der Organisation, Fehlzeiten und Fluktuation wird die Personalbedarfsplanung darüber hinaus von externen Faktoren beeinflusst. Zusätzlich zur Gesamtwirtschaft und Politik müssen außerdem die rechtlichen Rahmenbedingungen miteinbezogen werden.³¹ Potenziell auftretende Über- oder Unterdeckungen können in dieser Phase der Personalbedarfsplanung erkannt werden. Dies ist der Fall, wenn Personalbestand und Personalbedarf nicht übereinstimmen. Bei der Neugründung eines Unternehmens wird die Personalbedarfsplanung vereinfacht, da nur der Neubedarf von Relevanz ist.³² Um den zukünftigen Bedarf zu ermitteln, können Unternehmen mit umfangreich konzipierten Stellenplänen für sämtliche Organisationsbereiche die Stellenplanmethode anwenden. Bei dieser Methode lässt sich vor allem der Mindestbedarf an Personal festlegen.³³

²⁹ Vgl. Wickel-Kirsch, S.; Janusch, M.; Knorr, E., 2008, S. 18.

³⁰ Vgl. Schuler, H., 2013, S. 30.

³¹ Vgl. Oechsler, W. A., 2013, S. 11.

³² Vgl. Holtbrügge, D., 2013, S. 88f.

³³ Vgl. Wickel-Kirsch, S.; Janusch, M.; Knorr, E., 2008, S. 25.

4.3.1.2 Personalbeschaffung

Im nächsten Schritt der Personalbeschaffung ist die Bereitstellung der erforderlichen Arbeitskräfte von Relevanz.³⁴ Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung reichen von Postings im Internet bis hin zu Job Speed-Datings. Eine Möglichkeit große Aufmerksamkeit für das eigene Unternehmen zu erlangen, stellt das Guerilla-Recruiting dar. Dabei wird eine starke Wirkung vor allem durch die schnelle Verbreitung über Mundpropaganda erreicht. Kostengünstige Maßnahmen sind beispielsweise Postings auf der eigenen Homepage, in Social Networks sowie in Jobbörsen.

Um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen, ist es von besonderer Bedeutung, die potenziellen Bewerber eingehend anzusprechen und ein positives Image des Arbeitsplatzes zu vermitteln. Aufgrund der hohen Kosten einer Fehlbesetzung müssen das Eignungspotenzial des Bewerbers und die Anforderungen der zu besetzenden Stelle umfangreich verglichen werden.³⁵

4.3.1.3 Personaleinsatz

Ziel des Personaleinsatzes ist es, die vorhandenen Mitarbeiter je nach vorhandener Leistungsfähigkeit optimal einzusetzen.³⁶ Neben dem effektiven Einsatz muss außerdem angestrebt werden, die Mitarbeiter möglichst stark an den Arbeitgeber zu binden. Erreicht werden kann dies zum einen durch intrinsische Faktoren, zu denen die Steigerung der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, aber auch Möglichkeiten der Selbstverwirklichung zählen. Zusätzlich zu diesen intrinsischen Faktoren beeinflussen außerdem extrinsische Faktoren, wie das Gehalt, weitreichende Sozialleistungen, aber auch die Arbeitsplatzsicherheit, das Arbeitsklima und die Arbeitszeitflexibilität die Mitarbeiterbindung.³⁷ Ein betriebliches Gesundheitsmanagement kann sowohl die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation steigern als auch das Arbeitsklima und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens verbessern. Eine ausgeglichene Work-Life-Balance kann durch die Arbeit im Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten erreicht werden.³⁸

³⁴ Vgl. Holtbrügge, D., 2013, S. 89.

³⁵ Vgl. Rosenberger, B. et al., 2014, S. 243.

³⁶ Vgl. Schuler, H., 2013, S. 32.

³⁷ Vgl. Bullinger, H.-J., 1996, S. 33-38; Vgl. auch: Jost, P.-J.; von Bieberstein, F., 2013, S. 161.

³⁸ Vgl. Stapf-Finé, H., 2011, S. 377f.

4.3.1.4 Personalentwicklung

Um die stetig steigenden Komplexität sowie den „War of Talents“ zu bewältigen und darüber hinaus zusätzliche Wettbewerbsvorteile generieren zu können, muss eine umfangreiche Identifikation sowie eine anschließende Entwicklung von Talenten stattfinden.³⁹

4.3.1.5 Personalabbau

Neben den bekanntesten Möglichkeiten des Personalabbaus wie Fluktuation, freiwillige Kündigung seitens des Arbeitnehmers und unfreiwillige Kündigung seitens des Arbeitgebers kann es auch zu einer inneren Kündigung des Mitarbeiters kommen.⁴⁰ Dies bedeutet, dass es zu einer maximalen Minimierung des Arbeitseinsatzes aufgrund von Resignation kommen kann, was zu hohen Kosten im Unternehmen führt. Um dies zu vermeiden, sollte das Unternehmen auf Frühwarnindikatoren wie Reduktion des Engagements, häufig kurze Krankheitszeiten, den Abbau zwischenmenschlicher Beziehungen sowie zunehmende Beschwerden umgehend eingehen.⁴¹

4.3.2 Schichtarbeit und tarifvertragliche Gestaltung

Bei der Schichtarbeit werden Betriebszeiten über die normale Tagesarbeitszeit hinaus erhöht. Dabei wird nach bestimmten Zeitplänen nacheinander versetzt gearbeitet. Die Wechselschichtarbeit wiederum stellt einen Teil der Schichtarbeit dar. Eine Möglichkeit bildet dabei das Zwei-Schicht-System, bei dem es eine Frühschicht von 6 Uhr bis 14 Uhr und eine Spätschicht von 14 Uhr bis 22 Uhr gibt.⁴² Zusätzlich sollte für die entgeltliche Gestaltung der für den Bankensektor geltenden Bankentarif (01.07.2014) beachtet werden (siehe Tabelle 3).

³⁹ Vgl. Rosenberger, B., 2014, S. 256.

⁴⁰ Vgl. Holtbrügge, D., 2013, S. 151.

⁴¹ Vgl. Brinkamm, R. D.; Stapf, K. H., 2005, S. 42-44.

⁴² Vgl. Bartscher, T., o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wechselschichtarbeit.html> (Stand: 10.12.2014).

Bj./TG	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.-2.	2.084	2.158	2.266	2.363	2.460				
3.-4.	2.201	2.294	2.380	2.483	2.593	2.732			
5.-6.	2.315	2.423	2.487	2.601	2.726	2.898	3.096		
7.-8.	2.460	2.578	2.598	2.720	2.863	3.065	3.302	3.570	
9.			2.736	2.839	2.994	3.239	3.503	3.798	4.091
10.				2.956	3.130	3.412	3.710	4.027	4.348
11.					3.273	3.584	3.914	4.259	4.603

Tabelle 3: Gehaltstabelle Bankentarif⁴³

4.4 Implementierung der Organisationsstrukturen in der noxInvest

4.4.1 Gestaltung der Unternehmensstruktur

Bei der Neugründung der noxInvest ist es von elementarer Bedeutung, eine möglichst schlanke Aufbauorganisation zu implementieren. Daher ist besonders darauf zu achten, dass die hierarchische und horizontale Gliederung der Bank in wenige, aber dennoch effiziente Hauptabteilungen, Arbeitsgruppen und Stellen heruntergebrochen wird. Vor diesem Hintergrund wird die Grundstruktur einer Funktionalorganisation im Einliniensystem mit der bewussten Förderung von Fayolschen Brücken genutzt.⁴⁴ Um die klassischen Probleme der langen Kommunikations- und Weisungswege im Einliniensystem zu überwinden, soll eine ständige Kommunikation aller Mitarbeiter untereinander gefördert werden. Dies soll unter anderem durch abteilungsübergreifende Besprechungen sowie ein Kommunikationsforum erreicht werden. In monatlichen Besprechungen sollen aktuelle Themen, Entwicklungen und Ziele besprochen werden. Zudem sollen den Mitarbeitern Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zur Evaluierung der Geschäftsprozesse gegeben werden. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass es nicht zu stringentem Hierarchiedenken kommt und alle Angestellten gleichermaßen in die Unternehmensabläufe einbezogen werden. Sollte es Themen geben, die einer sofortigen Klärung bedürfen, kann das Kommunikationsforum genutzt werden. Dies ist eine Plattform, auf der Mitarbeiter betriebsintern Fragen stellen können. Das Forum soll ermöglichen, dass auch eine Kommunikation außerhalb der Abteilungsebene und mit übergeordneten Stellen stattfinden kann.

Die Festlegung der Kernkompetenzbereiche und die damit verbundene Implementierung der Kernprozesse ist eine erfolgsdeterminierende Aktivität. Daher soll die Ablauforganisation durch weitrei-

⁴³ In Anlehnung an: o.V., 2014a, <http://www.verdi-direkt-in-der-hvb.de/tarif/tarif.htm> (Stand: 15.12.2014).

⁴⁴ Vgl. Weuster, A., 2008, S. 5.

chende Kompetenzen der Mitarbeiter gekennzeichnet sein. Das Grundgerüst der Ablauforganisation soll bei der Neugründung der noxInvest festgelegt werden. Dies wird durch Arbeitsanweisungen und Regelwerke sichergestellt, die standardisierte, wiederkehrende Arbeitsabläufe regeln. In der Arbeitsweise und Aufgabenbearbeitung kann jedoch selbstbestimmend agiert werden.⁴⁵

Zur Kostenreduktion befinden sich die Geschäftsräumlichkeiten der noxInvest in einem Gebäude, das von der Geschäftsführung in das Betriebsvermögen eingebracht wurde. Je Abteilung ist ein Büro vorgesehen. Obwohl die Vertriebsmitarbeiter primär ihr Homeoffice nutzen, ist ein separates Büro mit zwei PC-Arbeitsplätzen für Notfälle eingeplant.

4.4.2 Entwicklung eines Organigramms

4.4.2.1 Schematische Darstellung

Die schematische Darstellung der Unternehmensstruktur der noxInvest soll mit Hilfe eines Organisationsplans (Organigramms) visualisiert werden. Erfasst sind alle Abteilungen sowie die zugehörigen Leitungsstellen in ihrer Über- und Unterordnung mit Bezeichnung. Jede Stelle einer Abteilung wird mit einem Symbol gekennzeichnet, das auch später den Namen des Stelleninhabers enthalten kann. Im unten stehenden Funktionsdiagramm werden die organisatorischen Einheiten dargestellt.⁴⁶

Im Zuge des starken Kostendrucks spielt das Thema Outsourcing beim Aufbau einer Organisationsstruktur eine herausragende Rolle. Auf nationaler Ebene sind in diesem Zusammenhang vor allem die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) zu berücksichtigen. Zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist eine Konzentration auf die Kernkompetenzen jedoch unabdingbar. Daher bedient sich die noxInvest der Auslagerung einzelner Aktivitäten und Prozesse. Im Bereich des klassischen Outsourcings werden beispielweise die IT sowie die Wertpapierabwicklung auf einzelne Dienstleister ausgelagert.⁴⁷

Dies führt dazu, dass die noxInvest in folgende Abteilungen untergliedert ist: Geschäftsführung, Organisation und Personal, Marketing und Vertrieb, Gesamtbanksteuerung und Reporting, Revision sowie Compliance. Im Bereich Marketing und Vertrieb sind alle Vertriebsmitarbeiter und eine zusätzliche Mitarbeiterkapazität (MAK) für potenzielle Schnittstellen- und Aushilfsfunktionen angesiedelt.

⁴⁵ Vgl. Becker, J.; Meise, V., 2012, S. 130.

⁴⁶ Vgl. Mentzel, W., 2008, S. 20f.

⁴⁷ Vgl. Hartmann, U., 2014, S. 5f.

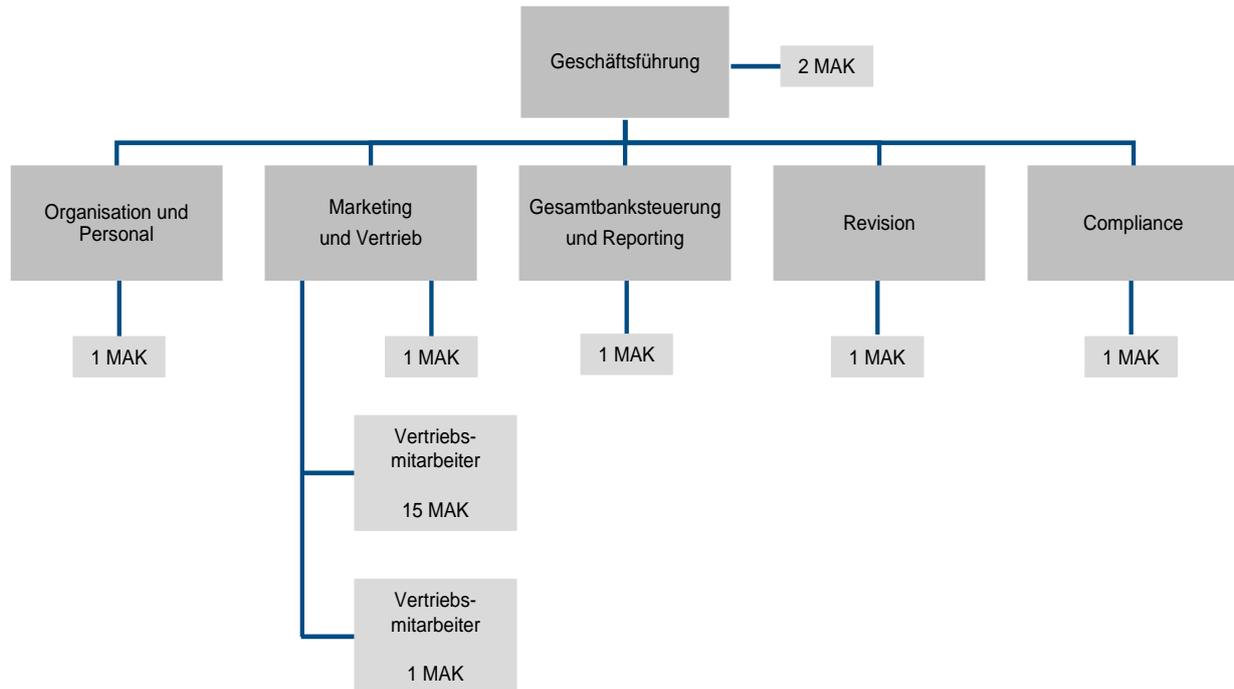


Abbildung 26: Organigramm der noxInvest⁴⁸

4.4.2.2 Chancen-Risiken-Analyse des Organigramms

Die Implementierung einer Funktionalorganisation im Einliniensystem bietet die Chance, dass die Unterstellungsverhältnisse im Unternehmen klar geregelt sind. Dies ist insbesondere bei einer späteren personellen Verstärkung der Abteilungen von Relevanz. Darüber hinaus ist dadurch ebenfalls die eindeutige Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten geregelt. Der Informationsfluss im Unternehmen ist durch innovative Kommunikationskonzepte gekennzeichnet, sodass eine quantitative Belastung der Geschäftsleitung weitestgehend abgemildert wird.

Die Gefahr des Einliniensystems besteht vor allem in der Betonung des Hierarchie-denken und der starken Abhängigkeit der Abteilungen untereinander. Eine Abhilfe schaffen jedoch die regelmäßigen Abstimmungen aller Organisationseinheiten.⁴⁹

4.5 Einführung eines Personalmanagements in der noxInvest

4.5.1 Personalgewinnung

Bei der Neugründung wird die noxInvest zunächst über einen relativ geringen Personalbestand verfügen. Dieser wird nach der Etablierung der Bank sukzessive aufgestockt werden. Der Stellenbele-

⁴⁸ Eigene Darstellung.

⁴⁹ Vgl. Weuster, A., 2008, S. 130f.

gungsplan zu Beginn ist Tabelle 4 zu entnehmen. Der Abteilung „Marketing und Vertrieb“ steht zusätzlich 1 MAK in Form einer Schnittstellenfunktion zur Verfügung. Dieser Mitarbeiter stellt bei hohen Arbeitsaufkommen eine flexible Assistenz dar. Sollte diese Mitarbeiterkapazität in der Grün-Gründungsphase nicht voll ausgelastet werden können, kann der entsprechende Mitarbeiter auch abteilungsübergreifend eingesetzt werden. Darüber hinaus wird eine Urlaubsvertretung der Mitarbeiter aus den Bereichen Revision und Compliance durch einen externen Mitarbeiter gewährleistet. Zudem ist die entgeltliche Eingruppierung sämtlicher Mitarbeiter sowohl unter Qualifikations- und Kostenaspekten als angemessen anzusehen.

Abteilungsbezeichnung	Mitarbeiterkapazität	Entgeltgruppe
Geschäftsführung	2 MAK	außertariflich 6.000 € brutto pro Monat
Organisation und Personal	1 MAK	TG 6 mit 7. - 8. Bj. 3.065 € brutto pro Monat
Marketing und Vertrieb		
1. Anlageberater	15 MAK	TG 6 mit 7. - 8. Bj. 3.065 € brutto pro Monat
2. Schnittstellenfunktion	1 MAK	TG 5 mit 1. - 2. Bj. 2.460 € brutto pro Monat
3. Marketing und Vertrieb	1 MAK	TG 6 mit 7. - 8. Bj. 3.065 € brutto pro Monat
Gesamtbanksteuerung und Reporting	1 MAK	TG 8 mit 9. Bj. 3.065 € brutto pro Monat
Revision	1 MAK	TG 9 mit 10. Bj. 4.348 € brutto pro Monat
Compliance	1 MAK	TG 8 mit 9. Bj. 3.065 € brutto pro Monat

Tabelle 4: Stellenbelegungsplan und tarifliche Eingruppierung⁵⁰

⁵⁰ Eigene Darstellung nach: o.V., 2014a, <http://www.verdi-direkt-in-der-hvb.de/tarif/tarif.htm> (Stand: 15.12.2014).

Um der Philosophie der noxInvest gerecht werden zu können, muss die Personalabteilung versuchen, sowohl bei der Personalgewinnung als auch -bindung möglichst innovativ zu agieren.

Das Ziel einer optimalen und hochwertigen Beratung der noxInvest kann nur durch geschultes Personal sichergestellt werden. Es ist daher von elementarer Bedeutung motivierte und qualifizierte Mitarbeiter zu beschaffen und nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Mit Fokus auf die Generation Y soll bei der Personalbeschaffung möglichst innovativ vorgegangen werden. Stellenanzeigen auf sozialen Netzwerken und Jobportalen, wie Facebook und Stepstone, zu schalten, stellt in diesem Zusammenhang einen festen Bestandteil in der Personalpolitik der noxInvest dar. Um sich von anderen Unternehmen abheben zu können, soll außerdem der Musikstreaming-Dienst „Spotify“ herangezogen werden. Um die Ypsiloner zusätzlich über dieses Medium zu erreichen, bietet Spotify die Möglichkeit Videos mit einer Dauer von 30 Sekunden zwischen einzelnen Liedern zu schalten. Zu Diversifizierungszwecken wird die noxInvest darüber hinaus auf diversen Campus mit Informationsständen vertreten sein. Gerade hier kann qualifiziertes Personal angesprochen werden und die Risiken einer reinen Personalgewinnung über neue Medien werden geschmälert.⁵¹

4.5.2 Arbeitsbedingungen

Bei einer Unternehmensneugründung ist es vorteilhaft, die Fixkosten im Personalbereich möglichst gering zu gestalten. Durch den teilweisen Einsatz der Mitarbeiter im Homeoffice wird dies ermöglicht.⁵² Diese Form der Arbeitsplatzgestaltung bietet sich vor allem bei den Beratern im Vertrieb an, da die Beratungen primär über Video- oder Chatkanäle stattfinden soll. IuK-Technologien sollen auch in der Arbeitsorganisation der Berater einen großen Einfluss haben. Die Möglichkeit des Homeoffice bietet in diesem Zusammenhang die Chance, ständig mit Kollegen und Kunden vernetzt zu sein und gleichzeitig einer weitgehenden Selbstorganisation Rechnung zu tragen. Hier kann eine moderne Arbeitsgestaltung dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit und der Austausch von Informationen verbessert werden. Virtuelle Systeme können darüber hinaus das Vertrauen und das Interagieren der Mitarbeiter untereinander stärken. Trotz der Arbeit an unterschiedlichen Orten kann via technischer Hilfsmittel miteinander kommuniziert werden.⁵³

Der Heimarbeitsplatz der jeweiligen Mitarbeiter ist mit einem PC, Drucker und Telefon ausgestattet. Zudem soll ein Greenscreen hinter dem Schreibtischplatz für ein einheitliches Erscheinungsbild der Berater sorgen. In diesem Zusammenhang werden die Berater der noxInvest in einem Zwei-Schicht-

⁵¹ Vgl. Lutz, A.; Schuch, M., 2011, S. 78f.

⁵² Vgl. Wolf, G., 2013, S. 17-19.

⁵³ Vgl. Bruder, R., 2010, S. 637.

System (Schicht 1: 6 Uhr bis 14 Uhr; Schicht 2: 14 Uhr bis 22 Uhr) arbeiten. Es wird mit einer hohen Auslastung der Mitarbeiter vor allem in den Abendstunden gerechnet. Daher ist der Personalbedarf für die zweite Schicht leicht höher anzusetzen, als in der ersten Schicht. Je nach Wunsch können die Mitarbeiter auf Vollzeit- (100%) oder Teilzeitbasis (50%) arbeiten.

4.5.3 Betriebliche Anreizsysteme

Um eine möglichst gerechte und vor allem transparente Gehaltsstruktur erreichen zu können, werden die Mitarbeiter der noxInvest nach dem Bankentarif vergütet.⁵⁴ Um besondere Leistungen zu honorieren und die Mitarbeiter darüber hinaus zu motivieren, wird zu dem Festgehalt eine zusätzliche, leistungsbezogene Vergütung bezahlt.

Im Bereich des Gesundheitsmanagement bietet die noxInvest ihren Mitarbeitern unterschiedliche Möglichkeiten. Durch die Übernahme der Anmeldegebühr des Fitnessstudios möchte das Unternehmen die sportlichen Aktivitäten der Mitarbeiter anregen und unterstützen. Über das Jahr verteilte Gesundheitsseminare sollen die Mitarbeiter darüber hinaus all umfassend informieren und zu gesundheitsfördernden Maßnahmen anregen.⁵⁵ Passend zur innovativen Philosophie und Strategie der noxInvest finden diese in Form von webbasierten Trainings statt. Eine betriebliche Altersvorsorge möchte die noxInvest etablieren, sobald das Unternehmen Gewinne erzielt.

Die gemeinsamen Ziele dieser Maßnahmen bilden sowohl die Gewinnung neuer Mitarbeiter als auch die Bindung der aktuellen und zukünftigen Arbeitnehmer an die noxInvest.

4.5.4 Chancen-Risiken-Analyse im Personalbereich

Nicht nur geringere Kosten, sondern vor allem die Verbesserung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter bilden eine große Chance des Homeoffice. Vor allem im Bankensektor kann die noxInvest als einer der First-Mover am Markt agieren und Wettbewerbsvorteile generieren. Neben den vielen Vorteilen des Homeoffice bietet diese Arbeitsform unterschiedliche Risiken, die ein Gegenwirken seitens der noxInvest bedingen. Um der oft unklaren Trennung zwischen Arbeit und Privatleben entgegenwirken zu können, finden vor dem ersten Arbeitstag der Berater Schulungen statt. Auf diese Weise sollen die Herausforderungen eines Heimarbeitsplatzes möglichst optimal gemeistert werden können. Nicht nur die Ablenkung von der Arbeit, sondern auch der mangelnde soziale Kontakt zu Kollegen stellt ein Risiko des Homeoffices dar. Durch regelmäßige (monatliche) Besprechungen im Hauptgebäude der noxInvest soll es den Beratern ermöglicht werden, diverse Kontakte zu anderen

⁵⁴ Vgl. Weuster, A., 2008, S. 130f.

⁵⁵ Vgl. Uhle, T.; Treier, M., 2013, S. 413.

Mitarbeitern aufzubauen. Das interne Kommunikationsforum bildet eine weitere Möglichkeit Kollegen zu kontaktieren.⁵⁶

Das zweite große Risiko im Personalbereich besteht in der Fluktuation der Mitarbeiter. Den zukünftigen Mitarbeitern sollen (entgeltliche) Aufstiegschancen gegeben werden, da sie durch die Arbeit im Zwei-Schicht-System stark gefordert werden. Es ist daher von großer Bedeutung, dass dieses Versprechen als Personalbindungsmaßnahme auch realisiert wird. Denn sonst generiert man Ablehnung seitens der Mitarbeiter, die letztendlich zu hohen Fluktuationsraten führt.⁵⁷ Zudem kann eine potenziell unzureichende interne Kommunikation zu Missverständnissen, nachlassender Leistungsbereitschaft und sinkender Arbeitsproduktivität führen. Dies erhöht die Fluktuationsbereitschaft sukzessive.⁵⁸ Die Herausforderung der noxInvest besteht daher darin, ihr innovatives und stark multimedial geprägtes Geschäftsmodell mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen.

4.6 Fazit und Ausblick

Der Aufbau und die nachhaltige Implementierung einer Organisationsstruktur sowie eines Personalmanagements stellen eine elementare Basis für das erfolgreiche Agieren der noxInvest am Markt dar. Der zukünftige Erfolg hängt stark von einer effizient funktionierenden Grundstruktur der Unternehmung ab. Die schlanke Unternehmensorganisation stellt die Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg dar. Dies konnte unter anderem durch die Kombination eines konservativen Grundgerüsts mit modernen Kommunikationssystemen sichergestellt werden.

Zukünftig wird es wichtig sein, eine permanente Effizienzsteigerung und Kostensenkung anzustreben. Diese Ziele werden stark durch nichtmonetäre Determinanten wie Zielvereinbarungen und Reportings auf allen Ebenen beeinflusst. Diese Zielgrößen können allerdings erst bei einer Etablierung der noxInvest stärker fokussiert werden. Ist das der Fall, können Effizienz sowie Kostenstrukturen besser quantifiziert und fixiert werden. Dies hat den positiven Nebeneffekt, dass alle Geschäftsbereiche der noxInvest durch Produktivität und Kostenbewusstsein geprägt sind. Damit einhergehend können weitere Standards wie eine ständige Verbesserung wirklich beeinflusst und gesteuert werden.

Grundsätzlich können die Implementierungsansätze der Organisation und des Personalmanagements in der noxInvest nur langfristig erfolgreich gelebt werden, wenn alle Prozesse und Kernberei-

⁵⁶ Vgl. Blahopoulou, J., 2012, S.90.

⁵⁷ Vgl. Rosenberger, B. et al., 2014, S. 74-75.

⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 124.

che im Bewusstsein der Mitarbeiter eingebettet sind. In diesem Zusammenhang kommt der Geschäftsführung und den späteren Führungskräften eine wesentliche Vorbildfunktion zu. Darüber hinaus bedingt ein solch innovatives Geschäftsmodell intensive Schulungen aller Mitarbeiter, damit diese immer einen starken Fokus auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess setzen.

Können all diese Maßnahmen und die moderne Managementphilosophie ganzheitlich im Unternehmen eingeführt werden, ist ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil zu erzielen.⁵⁹

⁵⁹ Kurzhals, Y., 2011, S. 337.

5 Vertriebsmanagement

5.1 Relevanz und Zielsetzung

Das Vertriebsmanagement gewinnt für jedes Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Der Erfolg eines Unternehmens ist wesentlich von der Effizienz und der Organisation des Vertriebsmanagements abhängig. Jedoch verändern sich laufend die Anforderungen des Marktes an den Vertrieb und erhöhen damit die Komplexität des Vertriebsmanagements. Dadurch steigen die Herausforderungen in allen zugehörigen Aufgabenbereichen.⁶⁰

Das Ziel des Kapitels ist, ein effizientes Vertriebsmanagement aufzubauen, das die Spannungen zwischen internen und externen Anforderungen löst. Eine kundenorientierte Ausrichtung unterstützt dabei eine positive Umsatzentwicklung und stärkt die Marktposition des Kreditinstituts.

5.2 Vertriebsmanagement – Ziele im Vertrieb erreichen

5.2.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung zu anderen Funktionsbereichen

In der Literatur gibt es differenzierte Definitionen des Begriffs Vertriebsmanagement. Für diesen Beitrag wurde folgende Definition festgelegt: Das Vertriebsmanagement gestaltet und steuert den Verkauf von Produkten eines Unternehmens durch Festlegung der Vertriebsstrukturen und des Vertriebssystems.⁶¹ Die einzelnen Prozesse werden durch ein professionelles Vertriebsmanagement bereits ab der Phase der Leistungserstellung kundenorientiert ausgerichtet.⁶²

Das Vertriebsmanagement grenzt sich von anderen Funktionsbereichen eines Unternehmens dadurch ab, dass es der einzige Teilbereich ist, der im direkten Kontakt zum Kunden steht. Die Verantwortung zur Zielerreichung kann direkt auf die einzelnen Mitarbeiter des Vertriebs übertragen werden. Durch diese Quantifizierung wird die Leistung des Vertriebs direkt messbar, bewertbar und steuerbar.⁶³

⁶⁰ Vgl. Detroy, E.; Behle, C.; vom Hofe, R., 2007, S. 7 und 17.

⁶¹ Vgl. Dannenberg, H.; Zupancic, D., 2008, S. 4.

⁶² Vgl. Hofbauer, G.; Hellwig, C., 2005, S. 18.

⁶³ Vgl. Maas, M., 2012, S. 20.

5.2.2 Aufgaben und Ziele des Vertriebsmanagements

Die Hauptaufgabe des Vertriebs ist, die Leistung des Anbieters an den potenziellen Kunden zu vermitteln. Hierfür werden im persönlichen Kundengespräch die Situation und der Bedarf des Kunden ermittelt sowie gemeinsam eine passende Lösung erarbeitet.

Die Mitarbeiter des Vertriebs repräsentieren das Unternehmen gegenüber dem Markt und differenzieren es vom Wettbewerb. Ziel ist es, die Nachfrager als langfristige Kunden für das Unternehmen zu gewinnen. Dem Vertrieb kommt so eine enorme Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu.⁶⁴

5.3 Teilbereiche des Vertriebsmanagements

5.3.1 Vertriebsstrategie

Die Entwicklung eines Unternehmens ist abhängig von der Entwicklung der Bevölkerung, der Ökonomie und der Technologie. Diese Entwicklungen und Veränderungen weisen eine hohe Komplexität auf. Sie verändern zudem das Verhalten von Kunden und Mitarbeitern. Dies muss ein Unternehmen beachten und die Verhaltensweise im Vertrieb darauf abstimmen. Eine Vertriebsstrategie hilft diesen Anforderungen gerecht zu werden.⁶⁵

Nach Dannenberg und Zupancic wird der Begriff „Vertriebsstrategie“ wie folgt definiert:⁶⁶

„Eine Vertriebsstrategie legt fest, mit welchen Kundengruppen und Kunden (innerhalb der Marktsegmente), welche Ziele erreicht werden sollen. Welche Ressourcen dazu in welcher Quantität, Qualität und Zielrichtung eingesetzt werden müssen und welche organisatorischen Rahmenbedingungen benötigt werden.“

Das bedeutet, dass innerhalb einer Vertriebsstrategie zukunftsorientiert die Handlungsweise im Vertrieb festgelegt wird, um Produkte erfolgreich abzusetzen und die Ziele des Unternehmens zu erreichen.⁶⁷ Eine erfolgreiche Vertriebsstrategie beschreibt die Art und Weise, wie die formulierten Ziele erreicht und die grundsätzliche Organisation und Struktur der Vertriebsarbeit gestaltet werden.⁶⁸ Die Angaben und Vorgaben aus Unternehmens- und Marketingstrategie müssen dem Vertrieb

⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 18f.

⁶⁵ Vgl. o.V., 2014b, S. 3436.

⁶⁶ Dannenberg, H.; Zupancic, D., 2008, S. 60.

⁶⁷ Vgl. o.V., 2014b, S. 3436.

⁶⁸ Vgl. Dannenberg, H.; Zupancic, D., 2008, S. 71.

zur Verfügung stehen. Das Vertriebsmanagement ergänzt diese um die für den Vertrieb relevanten Aspekte.⁶⁹

Die richtige Vertriebsstrategie zu entwickeln heißt, dass das Unternehmen die richtigen Fragen stellen muss. Kann ein Unternehmen auf die unten angeführten Fragen nicht die richtige Antwort geben, ist eine Vertriebsstrategie ineffizient. Zudem darf die Antwort nicht nur in der Gegenwart, sondern muss auch in der Zukunft weiterhin gelten.⁷⁰ Konkret muss das Unternehmen auf die folgende Frage eine Antwort finden: Was (Produkt/Leistung) verkaufen wir wem (Zielkunden) mit welchen Argumenten (Positionierung) wie (Vertriebsweg) zu welchen Konditionen (Preis)?⁷¹

Es gibt einige unterstützende Fragen, welche ein Unternehmen beantwortet, um eine Vertriebsstrategie abzuleiten:⁷²

- Was kann unser Unternehmen besonders gut?
- Wer sind unsere zukünftigen Mitbewerber?
- Wer sind unsere Zielkunden?
- Welche Kanäle wollen wir nutzen, um die Kunden zu erreichen?
- Mit welchen Argumenten erreichen wir unsere Zielkunden?

5.3.2 Vertriebsorganisation

Eine funktionierende Vertriebsorganisation unterstützt das Unternehmen in der Realisierung seiner Ziele hinsichtlich Umsatz, Gewinn, Absatz, Distribution und Deckungsbeiträge.⁷³ Die Vertriebsorganisation setzt die zuvor festgelegte Vertriebsstrategie um. Als Ergebnis der Vertriebsorganisation werden Vertriebsprozesse definiert.

Um die Organisation des Vertriebs gestalten zu können, muss zunächst die Gesamtaufgabe des Vertriebs definiert werden. Hieraus werden Teilaufgaben untergliedert, die durch die Aufgabensynthese einzelnen Stellen zugeordnet werden. Diese werden wiederum zu organisatorischen Teileinheiten zusammengefasst.

⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 62.

⁷⁰ Vgl. Herlan, C., 2012, <http://www.business-wissen.de/artikel/vertriebsstrategie-entwickeln/> (Stand: 22.12.2014).

⁷¹ Vgl. ebenda, (Stand: 22.12.2014).

⁷² Vgl. ebenda, (Stand: 22.12.2014).

⁷³ Vgl. Detroy, E.; Behle, C.; vom Hofe, R., 2007, S. 129.

Weitere Aufgaben der Vertriebsorganisation sind, Absatzkanäle aufzubauen sowie Verbindungen zum Marketing zu klären. Die Vertriebsorganisation beantwortet die Fragen nach den organisatorischen Voraussetzungen, welche notwendig sind, um die Hauptaufgaben des Vertriebs zu erfüllen, sowie nach der passenden Integration der Vertriebsabteilung im Unternehmen.⁷⁴

Die Vertriebsorganisation lässt sich grundlegend in drei Gestaltungsfelder unterteilen:⁷⁵

- Einerseits wird die Gesamtorganisation des Vertriebsprozesses und der Vertriebsstruktur festgelegt. Hierzu gehören die Gestaltung der Prozesse innerhalb des Vertriebs, die Bestimmung von Art und Ausmaß der Spezialisierung und der Koordination von Vertriebsaktivitäten, sowie die Zuordnung von Entscheidungskompetenzen.
- Ein zweites Gestaltungsfeld ist die Organisation der Vertriebsorgane. Hierunter fällt die Auswahl unternehmensinterner bzw. unternehmensexterner Vertriebsorgane.
- Als drittes Gestaltungsfeld muss eine Entwicklung der Vertriebsorganisation erfolgen. Es handelt sich hierbei um Veränderungen der bestehenden Vertriebsorganisation und Implementierung organisatorischer Veränderungen innerhalb des Vertriebs.

5.3.3 Vertriebskanäle

Der Vertriebskanal ist Bestandteil der Distributionspolitik des Marketings. Hierbei handelt es sich um eines der „4 Ps“ des Marketing-Mixes. Die Hauptaufgabe eines Vertriebskanals ist, den Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Unternehmen zum Kunden aufzuzeigen.⁷⁶ Das Ziel ist es Überlegungen zu treffen, wie der Kunde möglichst einfach und schnell Zugang zu den Produkten und Dienstleistungen bekommt. Entscheidend ist, dass der potenzielle Kunde im Mittelpunkt der Betrachtung steht und der Vertriebskanal auf die anzusprechende Kundengruppe abgestimmt wird. Unternehmen müssen dort präsent sein, wo die segmentierte Kundengruppe die höchste Kaufbereitschaft zeigt. Zudem müssen die Vertriebskanäle die potenziellen Kunden flächendeckend erreichen und sich für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen eignen.⁷⁷

Einem Unternehmen stehen grundsätzlich zwei alternative Vertriebswege zur Verfügung. Es wird zwischen direktem und indirektem Vertrieb unterschieden. Das Unternehmen wickelt die Geschäfte bei einem direkten Vertrieb unmittelbar mit seinen Abnehmern ab. Die Form des indirekten Ver-

⁷⁴ Vgl. Hofbauer, G.; Hellwig, C., 2005, S. 67.

⁷⁵ Vgl. Haas, A.; Köhler, R., 2011, S. 214.

⁷⁶ Vgl. Kleinaltenkamp, M., 2011, S. 60.

⁷⁷ Vgl. Detroy, E.; Behle, C.; vom Hofe, R., 2007, S. 448.

etriebs setzt ein zwischengeschaltetes Unternehmen voraus, welches die Abwicklung der Geschäfte übernimmt.⁷⁸

5.3.4 Vertriebsprozesse

Die strukturierte und gesteuerte Abfolge von Aktivitäten im Vertrieb, um definierte Ziele der Unternehmensführung zu erreichen, wird in Vertriebsprozessen dargestellt. Oft empfinden Unternehmen diese Vertriebsprozesse als zu komplex und betrachten sie nur als „Black-Box“, wie das folgende Schaubild zeigt (Abbildung 27).⁷⁹

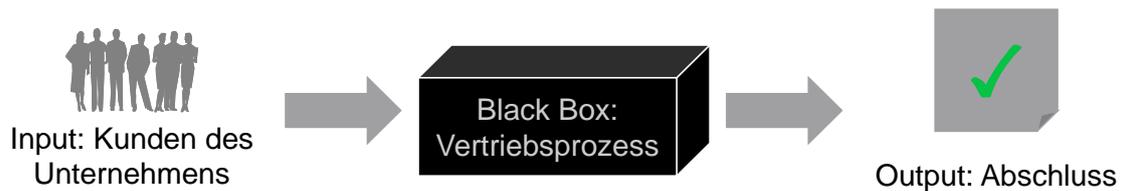


Abbildung 27: Vertrieb als Black-Box⁸⁰

Für Unternehmen ist die Black-Box eine komfortable Lösung, da Vertriebsprozesse kaum geplant und gesteuert werden. Der Erfolg eines Unternehmens hängt jedoch stark von der Transparenz der Vertriebsprozesse ab, welche die Kontrolle und Analyse der Aktivitäten erleichtert. Probleme können schneller und effizienter behoben und somit die Ziele erreicht werden.⁸¹

In Vertriebsprozessen werden die gemeinsamen Kunden des Unternehmens und der Wettbewerber bearbeitet. Die Erfolgswahrscheinlichkeit nimmt im Laufe eines Vertriebsprozesses ab, da am Ende immer weniger Kunden übrig bleiben als zu Beginn angegangen wurden.⁸² Unternehmen, die Spitzenleistungen erreichen möchten, müssen für ihre Vertriebsprozesse die passenden Arbeitsschritte und benötigten Vertriebskapazitäten festlegen.⁸³

⁷⁸ Vgl. Kleinaltenkamp, M., 2011, S. 62.

⁷⁹ Vgl. Dannenberg, H.; Zupancic, D., 2008, S. 100.

⁸⁰ In Anlehnung an: Ebenda, S. 101.

⁸¹ Vgl. Dannenberg, H.; Zupancic, D., 2008, S. 101.

⁸² Vgl. ebenda, S. 11f.

⁸³ Vgl. ebenda, S. 125.

5.3.5 Kundenmanagement

Unter Kundenmanagement werden kommunikative Prozesse zwischen dem Anbieter und potenziellen Kunden sowie Bestandskunden verstanden. Ziel ist der Aufbau und die Pflege von langjährigen Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenbeziehungslebenszyklus hinweg. Dieser Kundenbeziehungslebenszyklus gliedert sich in drei Kernphasen:⁸⁴

- Aufgabe der ersten Phase Kundenakquisition ist die Identifikation langfristig profitabler Kundensegmente. Die Neukundengewinnung erfolgt erfolgsorientiert, indem zuvor die Zielgruppe des Unternehmens genau definiert wird.
- Die zweite Phase des Kundenbindungsmanagements zielt darauf ab, den Kunden zu Wiederholungs- und Cross-Selling-Käufen zu veranlassen. Damit hat es einen großen Einfluss auf den generierten Umsatz eines Unternehmens. Die Kundenprofitabilität steigt mit andauernder Kundenbeziehung an.
- Im Fokus des Kundenrückgewinnungsmanagements in der dritten Phase steht die Wiedergewinnung profitabler Kunden, nachdem die Geschäftsbeziehung zum Unternehmen beendet wurde.

5.3.6 Produktmanagement

Das Produktmanagement (PM) wird als funktions- und bereichsübergreifende Steuerung sowie Koordination von Produkten und Produktgruppen definiert. Die Aufgabe des PM ist, die bestehende vertikale funktionale Gliederung durch eine horizontale produktbezogene Gliederung zu ergänzen.⁸⁵ Diesen Zusammenhang zeigt Abbildung 28.

⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 4.

⁸⁵ Vgl. Aumayr, K., 2013, S. 6.

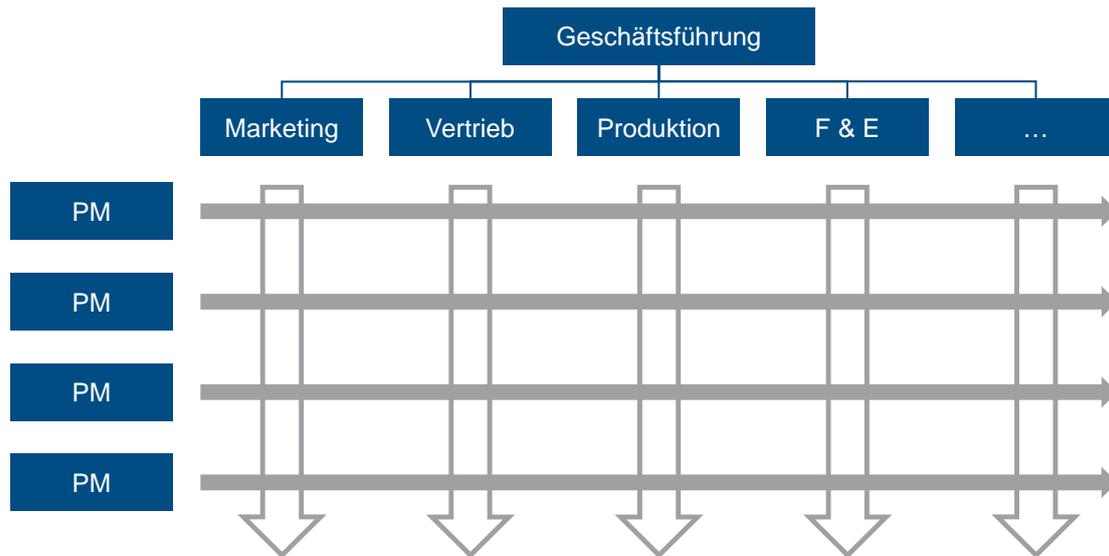


Abbildung 28: Vertikale funktionale und horizontale produktbezogene Gliederung⁸⁶

Die Aufgaben des Produktmanagements können in strategische und operative Aufgaben unterteilt werden. Die Kernaufgabe im strategischen Bereich stellt die Formulierung der produktbezogenen Grundstrategie des Unternehmens dar. Diese Herausforderung wird in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung gelöst.⁸⁷

Eine grundlegende Aufgabe eines Produktmanagers ist die produktbezogene Analyse des Wettbewerbs und des Absatzmarkts des Unternehmens. Auf dieser Basis können sowohl Vor- und Nachteile der eigenen Produkte und Produktgruppen sowie die derzeitige Positionierung im Produktlebenszyklus bestimmt werden. Die Aufgaben eines Produktmanagers ziehen sich entlang des gesamten Produktlebenszyklus. Eine weitere Aufgabe des Produktmanagers ist die Positionierung der Produkte am Markt. Hierzu gehören auch die Entwicklung von Markteinführungsstrategien und längerfristigen produktbezogenen Strategien sowie die Entwicklung des Produktcontrollings. Zum erfolgreichen Verkauf der Produkte ist es notwendig dem Vertrieb eine produktorientierte Vertriebsunterstützung zur Verfügung zu stellen.⁸⁸

⁸⁶ Ebenda, S. 7.

⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 53.

⁸⁸ Aumayr, K., 2013, S. 31.

5.4 Umsetzung des Vertriebsmanagements in der noxInvest

5.4.1 Vertriebsstrategie

Die noxInvest hat sich für den Vertrieb folgende sieben Ziele gesetzt:

- In den ersten drei Jahren jeweils 15.000 Neukunden gewinnen.
- Hohe Bindung der Kunden im ersten, aber auch in den folgenden Jahren.
- Qualitativ hochwertige Beratung „rund um die Uhr“ mit hoher Abschlussquote über die komplette Existenz der noxInvest.
- Abschlussquoten im ersten Jahr 50%, im zweiten Jahr 55%, im dritten Jahr 60%.
- Ziel sind Erlöse im Vertrieb im ersten Jahr von ca. 1,3 Millionen Euro, im zweiten Jahr ca. 3,0 Millionen Euro und im dritten Jahr ca. 5,0 Millionen Euro.
- Durch Beratung, Erklärvideos und Simulation werden Kunden auf einen guten Wissensstand gebracht, damit Käufe und Verkäufe von Anlageprodukten direkt vom Kunden selbst über die Homepage abgewickelt werden können.
- Kosten des Vertriebs in den ersten drei Jahren noch günstiger gestalten.

Wie im theoretischen Teil des Kapitels angeführt, muss ein Unternehmen auf bestimmte Fragen die richtigen Antworten finden. Im Folgenden werden die Fragen beantwortet und eine Vertriebsstrategie daraus abgeleitet. Ziel ist es mit dieser Vertriebsstrategie die oben genannten Vertriebsziele zu erreichen.

- **Welche Leistung bietet die Bank noxInvest den Kunden?**

Die Bank noxInvest bietet den Kunden eine professionelle Anlageberatung. Die Kunden können verschiedene Anlageprodukte abschließen, die ihrem persönlichen Anlegerprofil entsprechen. Die noxInvest vermittelt und verkauft Anlageprodukte anderer Kreditinstitute. Zudem können die Kunden Anlageprodukte der verschiedenen Anbieter auf der Homepage der noxInvest vergleichen.

- **Wer sind die Zielkunden?**

Zielkunden sind besonders junge, online-affine Kunden mit durchschnittlichem Einkommen und Interesse an Anlageprodukten. Die Kunden benötigen aufgrund ihrer Arbeitszeiten eine Bank, die Anlageberatungen auch vor und nach den regulären Filialöffnungszeiten anbietet.

- **Mit welchen Argumenten erreicht die noxInvest ihre Zielkunden?**

Die Bank noxInvest bietet ihren Kunden eine kostenlose Anlageberatung über Telefon oder Videochat. Qualifizierte Berater analysieren den Bedarf des Kunden und arbeiten lösungsorientiert Produktvorschläge aus. Diese Beratung kann zwischen 6 und 22 Uhr in Anspruch genommen werden.

Die Kunden müssen so nicht mehr zu einer Bankfiliale und können auch vor oder nach Filialöffnungszeiten die Anlageberatung nutzen. Erklärvideos zu den jeweiligen Produktarten erweitern die Kenntnisse der Kunden und ermöglichen ihnen auch selbst Anlageentscheidungen zu treffen. Der Vergleich der unterschiedlichen Anbieter unterstützt sie dabei.

- **Zu welchen Konditionen wird die Leistung angeboten?**

Die Anlageberatung, sowie das Depot der noxInvest sind für die Kunden kostenlos. Für alle Anlageprodukte fällt ein Ausgabeaufschlag an. Dieser variiert je nach Anlageklasse. Für Fonds fällt zusätzlich pro Jahr eine Bestandsprovision in Höhe von 0,5% der Anlagesumme an.

- **Welche Kanäle werden genutzt, um die Kunden zu erreichen?**

Vertriebskanäle sind Videoberatung und Telefonberatung. Zudem ist ein direkter Kauf der Produkte ohne Beratung über die Homepage möglich. Eine weitere Möglichkeit Kenntnisse über die Produkte der noxInvest zu erlangen sind Erklärvideos, welche die Funktionsweise einzelner Anlageprodukte erläutern. Der Kunde entscheidet auf dieser Grundlage, ob er Produkte kaufen möchte oder nicht.

- **Wer sind die zukünftigen Mitbewerber?**

Gegenwärtige und zukünftige Mitbewerber sind vor allem Direktbanken, die es den Kunden ermöglichen verschiedene Produkte rund um die Uhr abzuschließen.

Daraus lässt sich zusammenfassend folgende Vertriebsstrategie ableiten:

Die Zielkunden der Bank noxInvest haben die Möglichkeit eine qualifizierte und kostenlose Anlageberatung zwischen 6 und 22 Uhr über online-Vertriebswege zu nutzen. Die Kunden können außerdem selbstständig Produkte kaufen. Das Kreditinstitut noxInvest verkauft und vermittelt ihren Kunden Anlageprodukte der Kooperationspartner wie Fondsgesellschaften. Zusatzangebote wie Erklärvideos werden den Kenntnisstand der Kunden erweitern, damit diese selbst Anlageentscheidungen treffen können. Es wird angestrebt mit dieser Strategie die Vertriebsziele zu erreichen.

5.4.2 Vertriebsorganisation

Die Gesamtaufgabe der noxInvest ist, die angebotenen Anlageprodukte potenziellen Kunden mit hoher Marktorientierung zu vermitteln. Der Vertrieb muss dabei möglichst kostengünstig und effizient sein. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, startet die Bank mit 15 Beratern. Für die drei Anlageklassen Fonds, Anleihen und Aktien muss zu jeder Zeit zwischen 6 und 22 Uhr jeweils ein Spezialist für die Kunden zur Verfügung stehen. Für jeden einzelnen Berater wird die Teilaufgabe definiert, zu bestimmten versetzten Zeitfenstern anfallende Beratungen kunden- und abschlussorientiert durchzuführen. Die Anzahl der Berater wird von der Abteilung Controlling anhand der Auslastungsquote gesteuert. Die Vertriebsunterstützung der Berater erfolgt durch einen Mitarbeiter im

Innendienst, der als Schnittstelle zwischen den Beratern und den jeweiligen Abteilungen agiert und beraterübergreifende Themen koordiniert.

Die einzelnen Berater arbeiten im Home-Office. Hierfür wird jedem Berater ein Budget in Höhe von 800 Euro zur Verfügung gestellt, womit ein Laptop, ein Headset, ein Telefon sowie ein Greenscreen finanziert werden. Die noxInvest finanziert nur die tatsächlich entstandenen Kosten. Die Bank noxInvest setzt voraus, dass die Berater in der Videoberatung Hemd und Sakko bzw. Bluse und Blazer tragen, um die Seriosität des Unternehmens und die Qualität der Anlageberatung zu vermitteln.

5.4.3 Vertriebskanäle

Das neuzugründende Kreditinstitut noxInvest konzentriert sich auf folgende Vertriebskanäle:

- Videoberatung
- Telefonberatung
- Direkter Kauf der Produkte ohne Beratung über die Homepage
- Erklärvideos

Die gewählten Vertriebskanäle dienen dazu, die anzusprechende Kundengruppe auf die Bank noxInvest aufmerksam zu machen, und stellen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenzanbietern dar. Des Weiteren können dadurch gewonnene Kunden langfristig an die noxInvest gebunden werden.

Bei der noxInvest handelt es sich um einen direkten Vertrieb der Anlageprodukte. Es ist kein weiteres Unternehmen zur Abwicklung der Geschäfte mit dem Kunden zwischengeschaltet. Die Vertriebskanäle sind auf die Zielgruppe abgestimmt, sodass diese flächendeckend erreicht wird. Zudem sind die Vertriebskanäle kostengünstig gestaltet. Die Kunden der noxInvest erreichen das Unternehmen einfach und schnell. Dennoch wird der Wunsch der Kunden nach einer persönlichen und individuellen Beratung erfüllt.

5.4.4 Vertriebsprozesse

Der Ablauf der Vertriebskanäle Video- und Telefonberatung wird in der Praxis identisch sein. Der Unterschied ist, dass die Telefonberatung im Gegensatz zur Videoberatung ohne Bild stattfindet und keine visuellen Informationen fließen können.

Die Berater der noxInvest stehen den Kunden im Zeitfenster von 6 bis 22 Uhr durchgehend zur Verfügung. Die Kunden werden durch die Homepage, Flyer, Plakate, Mund-zu-Mund-Propaganda oder andere Werbemittel auf das Angebot der Video- oder Telefonberatung aufmerksam und können einen Berater direkt anwählen, sofern freie Kapazitäten vorhanden sind. Steht im Moment kein Berater zur Verfügung, wird dem Kunden angeboten einen Termin zu vereinbaren. Alternativ kann ein Kunde auch zuvor einen Termin mit einem Berater fixieren.

Im nächsten Prozessschritt findet die Durchführung des Beratungsgesprächs wie folgt statt:

1. Begrüßung des Kunden durch den Berater
 2. Small-Talk
 3. Kenntnisse und Erfahrungen des Kunden über Anlageprodukte
 4. Anlageziele des Kunden: Anlageziel, Laufzeit der Produkte
 5. Risikobereitschaft des Kunden
 6. Finanzielle Verhältnisse
 7. Auswahl und Vorstellen der Produkte
 8. Abschluss
- 
- Bedarf des Kunden und Anlegerprofil

Abbildung 29 verdeutlicht den Ablauf des Vertriebskanals Video- und Telefonberatung.

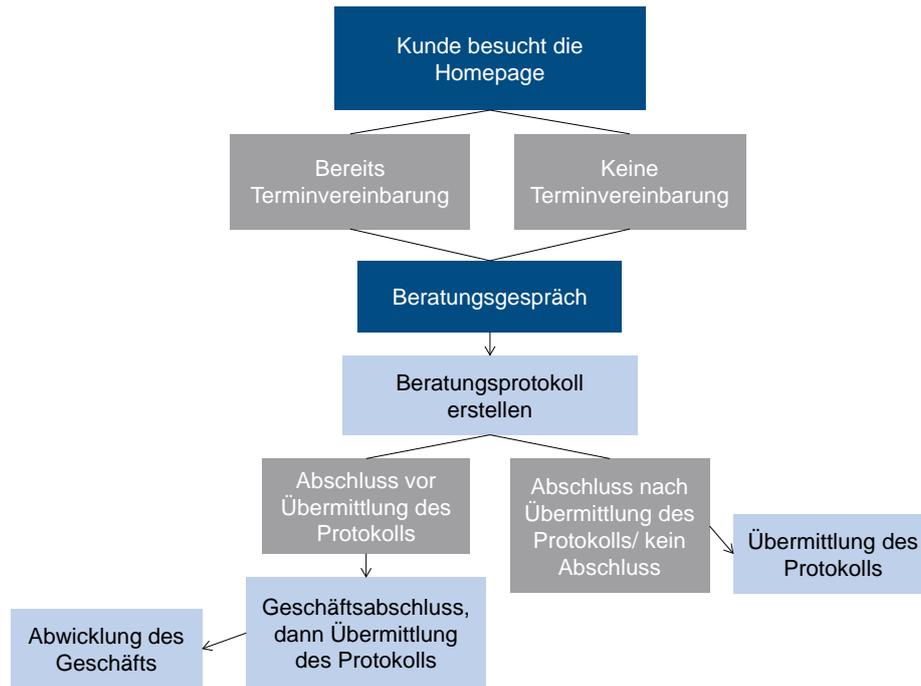


Abbildung 29: Ablauf der Video- und Telefonberatung⁸⁹

Der Berater analysiert systematisch den Bedarf des Kunden. Passend zum Anlegerprofil und der persönlichen Situation werden Anlageprodukte ausgewählt und dem Kunden vorgestellt. Sind die Voraussetzungen für die Notwendigkeit eines Beratungsprotokolls erfüllt, muss der Berater dieses erstellen. Der Kunde hat dann die Wahl, ob er sofort ein Produkt abschließen möchte oder erst nach Erhalt des Beratungsprotokolls und der dazu-gehörigen Dokumente (z.B. Produktinformationsblatt). Findet der Geschäftsabschluss vor Zugang des Protokolls beim Kunden statt, hat dieser ein einwöchiges Rücktrittsrecht. Bei Geschäftsabschluss nach Zugang des Protokolls entfällt dieses. Die Abwicklung in Form des Kaufs der Anlageprodukte übernimmt die noxInvest für den Kunden. Die Einbuchung in das Depot erfolgt automatisch.

Beim direkten Kauf der Produkte über die Homepage ohne Beratung wählt der Kunde seine Produkte, die er kaufen möchte, direkt aus. Die Abwicklung erfolgt dann seitens der noxInvest. Der in Abbildung 30 aufgeführte Prozess verdeutlicht die Vorgehensweise.



Abbildung 30: Ablauf des direkten Kaufs über die Homepage⁹⁰

⁸⁹ Eigene Darstellung.

Über die Homepage haben die Kunden die Möglichkeit verschiedene Erklärvideos anzusehen. Diese helfen Anlageentscheidungen zu treffen und den Kenntnisstand zu erweitern. Nach Ablauf des Videos bekommt der Kunde vier Optionen angezeigt:

1. Direkter Kauf über die Homepage
2. Berater anrufen, um beraten zu werden
3. Terminvereinbarung für Anlageberatung
4. Kein Kauf

Der weitere Verlauf von Option 1 entspricht dem des direkten Kaufs über die Homepage. Option 2 und 3 verlaufen identisch wie die Telefon- oder Videoberatung, die zuvor beschrieben wurden.

Ein möglicher Ablauf eines Kundenkontaktes über die Homepage kann wie in Abbildung 31 beschrieben erfolgen. Der Kunde entdeckt dabei durch einen Flyer die Homepage der noxInvest. Angesprochen vom Flyer scannt er den sich darauf befindenden QR-Code ein und gelangt so auf die Homepage. Auf dieser erhält der Kunde weitere Informationen zur Bank. Möchte er nun einen Spezialisten kontaktieren, kann er dies bequem über eine Kachelansicht, in der alle Berater zu finden sind, erledigen. Sollte der Berater nicht direkt erreichbar sein, wird der Kunde schnellstmöglich zurückgerufen. Zwischenzeitlich kann sich der Kunde auf der Homepage mit Hilfe der Erklärvideos weiter informieren.

⁹⁰ Eigene Darstellung.

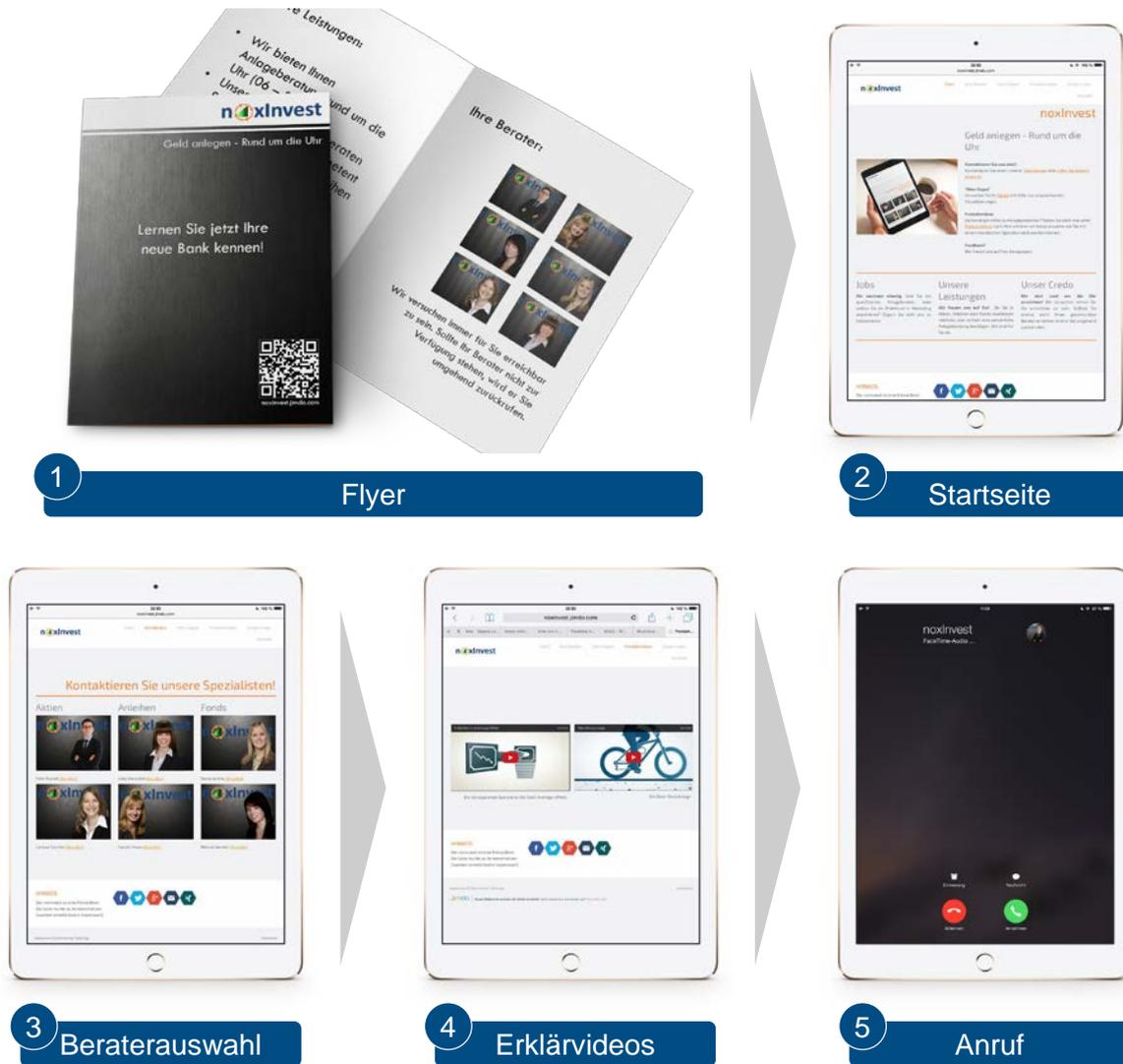


Abbildung 31: Möglicher Ablauf Kundenkontakt⁹¹

5.4.5 Kundenmanagement

Aus der durch den Vorstand festgelegten Geschäftsstrategie lässt sich die Zielgruppe des neuzugründenden Kreditinstituts noxInvest ableiten. Zum Kundenstamm des Kreditinstituts noxInvest gehören insbesondere junge Kunden, die sehr vertraut mit dem Internet sind und Interesse an Anlageprodukten haben. Diese Kunden gehören häufig zu einer Berufsgruppe, die aufgrund ihrer Arbeitszeiten auf eine Bank angewiesen ist, welche außerhalb der Filialöffnungszeiten Beratungen anbietet.

Die erste Kernphase der Kundenakquisition wird durch die Abteilung Marketing anhand regelmäßiger Aktionen zur Neukundengewinnung abgedeckt. Die Ausführungen hierzu erfolgen im Kapitel der

⁹¹ Eigene Darstellung. Demowebsite unter <http://noxinvest.jimdo.com/>.

Abteilung „Marketing“. Um in der Phase des Kundenbindungsmanagements den Kunden zu erneuten Abschlüssen zu veranlassen, wird das zu Beginn beratene und abgeschlossene Portfolio durch Automatismen regelmäßig überprüft. Ergeben sich hieraus kundenorientierte Verbesserungsansätze wird der Kunde direkt online informiert. Im Rahmen des Kundenrückgewinnungsmanagements werden Kunden zwei Monate nach Beendigung der Geschäftsbeziehung online kontaktiert. Ihnen wird dann das zu diesem Zeitpunkt für Neukunden geltende Angebot persönlich unterbreitet, unabhängig von der geltenden Begrenzung der Stückzahl.

Den Kunden steht auf der Homepage des Unternehmens ein Beschwerdemanagement zur Verfügung. Die einzelnen Anstöße der Kunden werden direkt an den Mitarbeiter der Vertriebsunterstützung weitergeleitet, der die Relevanz prüft und die Weiterleitung an die betreffende Stelle im Unternehmen veranlasst.

5.4.6 Produktmanagement

Die horizontale produktbezogene Gliederung des Kreditinstituts noxInvest wird in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung „Marketing“ und dem „Vorstand“ gebildet. Hieraus ergibt sich die produktbezogene Grundstrategie, dass die noxInvest keine eigenen Anlageprodukte anbietet. Es werden Anlageprodukte von deutschlandweiten Anbietern an die Kunden vermittelt, woraus Provisionserträge generiert werden. Zur Erstellung des Anlegerprofils wird eine Simulation auf der Homepage zur Verfügung gestellt, in die der Kunde Angaben wie seinen Anlagehorizont, sein Sparziel und seine Risikoneigung eingibt.

Die noxInvest bietet den Kunden ein kostenloses Depot an. Das zugehörige Verrechnungskonto und der Zahlungsverkehr werden in Kooperation mit einem Finanzdienstleister betrieben. Die Markteinführung der Produkte wird durch die Abteilung „Marketing“ gestaltet. Das Produktcontrolling erfolgt durch die Abteilung „Gesamtbanksteuerung“.

5.4.7 Kosten und Erlöse der noxInvest im Bereich Vertriebsmanagement

Die Bank noxInvest generiert im Vertriebsmanagement Provisionserlöse aus der Vermittlung von Anlageprodukten anderer Kreditinstitute. Die folgende Tabelle stellt die Übersicht der Erlöse im Vertriebsmanagement dar:

Erlöse im Vertriebsmanagement		
Anlageklasse	Provision in %	Provision in €
Provisionserlöse aus Ausgabeaufschlag		
Fonds	3,5 %	787.500,00 €
Anleihen	1,5 %	337.500,00 €
Aktien	0,7 %	157.500,00 €
Bestandsprovision p.a. aus Anlagesumme		
Fonds	0,5 %	56.250,00 €

Tabelle 5: Erlöse im Vertriebsmanagement⁹²

Zur Berechnung des gesamten Vertriebsserlöses wurden drei Voraussetzungen angenommen:⁹³

- 15.000 Kunden im ersten Jahr
- Jeder Kunde legt durchschnittlich 1.500 Euro je Anlageklasse im ersten Jahr an.
- Die Bestandsprovision wird aus der Hälfte des durchschnittlichen Anlagevolumens in Fonds im ersten Jahr berechnet (1.500 Euro x 0,5 x 0,5 % x 15.000 Kunden).

Nach dieser Berechnung generiert das Kreditinstitut noxInvest auf einen Umsatz von insgesamt 1.338.750 Euro im Vertriebsmanagement.

Aufgrund der Tatsache, dass die noxInvest Anlageprodukte anderer Kreditinstitute vermittelt, fließt nur ein Teil des Ausgabeaufschlages auf das Erlöskonto der noxInvest. Die oben aufgeführten Prozentsätze stellen den Teil des Ausgabeaufschlages dar, welche der noxInvest zusteht. Es handelt sich hier um geschätzte durchschnittliche Werte des Vorstandes. Die Ausgabeaufschläge differenzieren sich nach den unterschiedlichen Anlageklassen. Für Fonds wird den Kunden eine Bestandsprovision in Höhe von 0,5 % p.a. der Anlagesumme berechnet. Erlöse an die kooperierende Bank werden nicht dargestellt.

Diesen Erlösen stehen die Kosten des Vertriebsmanagements gegenüber, welche sich aus den Kosten für die Ausstattung der Berater und den Kosten für die Homepage zusammensetzen. Wie bereits angeführt wird jedem Berater zur Finanzierung seiner Ausstattung ein Budget in Höhe von 800 Euro

⁹² Hierbei handelt es sich um Vorgaben des Vorstandes.

⁹³ Hierbei handelt es sich um Vorgaben des Vorstandes.

zur Verfügung gestellt. Bei 15 eingesetzten Beratern betragen die Ausstattungskosten zum Einführungszeitpunkt somit 12.000 Euro.

Einen weiteren Kostenblock bildet die Erstellung der Homepage. Für die Gestaltung und Entwicklung der grundlegenden Inhalte mit Startseite, Firmenphilosophie, Kontaktaufnahme mit den Beratern, Erklärvideos etc. werden 15.000 Euro angenommen.⁹⁴ Zusätzlich fallen Kosten für die Entwicklung der Erklärvideos in Höhe von ca. 2.000 Euro an. Da diese von den Beratern selbst erstellt werden, fallen vorerst geringe Investitionen für eine Kamera sowie zusätzliches Equipment wie beispielsweise Flipcharts oder Software an. Zur Programmierung der Anlagesimulation werden voraussichtlich 2.000 Euro benötigt. Für die jährliche Pflege wird bei einem Zeitaufwand von 30 Stunden und einem Stundenlohn von 40 Euro mit Kosten in Höhe von 1.200 Euro kalkuliert. Darüber hinaus werden etwa 600.000 Euro für das Backend wie den Import von Marktdaten aus vwd, die Gewährleistung der Sicherheit und Weiterleitung der Orders benötigt. Die Gesamtkosten für die Homepage werden mit einem Puffer auf 700.000 Euro geschätzt.

Die Personalkosten des Vertriebsmanagements werden in den Ausführungen der Abteilung „Organisation und Personal“ dargestellt. Daraus ergeben sich für das Vertriebsmanagement Gesamtkosten in Höhe von 712.000 Euro.

5.5 Schlussbetrachtung

Ziel der noxInvest ist, möglichst viele Kunden zu gewinnen und dauerhaft zu binden, um über einen langen Horizont Erträge aus Abschlüssen zu generieren. Der Vertrieb trägt durch die Vermittlung der angebotenen Anlageprodukte an potenzielle Kunden zur Erfüllung dieses Ziels bei.

Den Kunden werden die Vertriebskanäle Video- und Telefonberatung angeboten. Zusätzlich ist der direkte Vertragsabschluss über die Homepage möglich. Weitere Extras wie Erklärvideos, Simulation des Anlegerprofils und ein Beschwerdemanagement stehen den Kunden zur Verfügung. Das Kreditinstitut noxInvest vermittelt Anlageprodukte anderer deutschlandweiter Kreditinstitute. Ein eigenes Depot wird den Kunden hierfür angeboten.

Das Vertriebsmanagement trägt so zur Erreichung der Umsatzziele des Gesamtunternehmens bei, indem die Prozesse kostengünstig und effizient gestaltet werden.

⁹⁴ Dieser Betrag basiert auf einem Angebot des externen Dienstleisters „WorldService information solutions“.

6 Bankmarketing

6.1 Relevanz und Zielsetzung

Marketing ist die Unternehmensausrichtung am Markt. Zentrale Herausforderung ist der stetig steigende Konkurrenzdruck der Märkte und des Wettbewerbs, welche das Handeln der Kreditinstitute stark beeinflussen. Ziele des Marketings sind die optimale Erfüllung der Wünsche, sowie Bedürfnisse aktueller und potentieller Kunden. Wichtig ist eine systematische Erarbeitung nach Zielen, Strategien und des Marketing-Mixes.⁹⁵

Der nachfolgende Abschnitt Marketing zeigt zunächst mögliche Marketingziele der Kreditinstitute auf, stellt Strategien dar und erklärt die Zusammensetzung des Marketing-Mixes. Anschließend werden die Marketingziele, Marketingstrategie und die konkrete Umsetzung des Marketing-Mixes der noxInvest präsentiert.

6.2 Marketingziele der Kreditinstitute

Marketingziele definieren zukünftige Soll-Zustände, die mit Hilfe absatzpolitischer Marketinginstrumente erfüllt werden. Dabei unterscheiden sie sich nach Zielinhalt, -ausmaß, sowie Zeitbezug.⁹⁶ Die vorgegebenen Ziele sind die Grundlage für jede Marketingplanung.⁹⁷

Im Bankmarketing lassen sich zwei Arten von **Zielinhalten** unterscheiden: ökonomische und psychographische Ziele. Ökonomische Ziele beinhalten Erwerbsziele der Kreditinstitute und lassen sich anhand von beobachteten Ergebnissen und Kennzahlen messen. Mögliche Beispiele sind Gewinn, Marktanteil und Umsatz, der nach Kundengruppe sowie Marktbereich gegliedert werden kann. Psychographische Marketingziele orientieren sich am Kundenverhalten und deren mentalen Prozessen, welche schwer messbar sind. Bis zur endgültigen Kaufentscheidung durchläuft der Kunde zahlreiche psychische Prozesse, welche letztendlich für die Erreichung der ökonomischen Marketingziele von essentieller Bedeutung sind. Als Beispiele können hier die Verbesserungen des Bekanntheitsgrades oder des Images genannt werden.⁹⁸

⁹⁵ Vgl. Devesa, M.; Durben, P.; Engel, G., 2013, S. 35.

⁹⁶ Vgl. ebenda, S. 35.

⁹⁷ Vgl. Olfert, K.; Rahn, H.-J., 2010, S. 257.

⁹⁸ Vgl. Devesa, M.; Druben, P.; Engel, G., 2013, S. 35.

Im **Zielausmaß** werden die festgelegten Zielinhalte quantitativ definiert. Zur Verdeutlichung: zum festgelegten Zielinhalt „Marktanteil erhöhen“, kann das Zielausmaß „Steigerung um 10%“ lauten.⁹⁹

Abhängig vom festgelegten Zeitraum der Zielerreichung können bei der Unterscheidung nach dem **Zeitbezug** kurzfristige, mittelfristige und langfristige Marketingziele formuliert werden. Passend zum oben eingeführten Beispiel wird der Zeitbezug hier als „innerhalb eines Jahres“ genannt.¹⁰⁰

6.3 Bank-Marketingstrategien

Nach Wöhe sollte folgender Grundsatz eingehalten werden: „Versuche nicht zu verkaufen, was bereits produziert wurde, sondern produziere nur, was sich verkaufen lässt.“¹⁰¹ Dieses Zitat gilt nicht nur für die Produktion von Gütern, sondern auch für das Angebot an Dienstleistungen. Wöhe verdeutlicht hier die Ausrichtung der Produkte, Dienstleistungen und Marketingstrategien an den Kundenbedürfnissen.

Folgende Marketingstrategien können abhängig von der Zielsetzung unterschieden werden:¹⁰²

- **Marktdurchdringung:** Absatzsteigerung der bisherigen Produkte auf aktuellen Märkten
- **Produktentwicklung:** Absatz neuer Produkte auf bisherigen Märkten
- **Marktentwicklung:** Erschließung neuer Märkte mit alten Produkten
- **Diversifikation:** Erschließung neuer Märkte mit innovativen Produkten

6.4 Marketinginstrumente in Kreditinstituten

Nachfolgend werden die Marketinginstrumente „Produkt“, „Preis“, „Kommunikation“ und „Distribution“ in Bezug auf deren Umsetzung in Kreditinstituten erläutert.

6.4.1 Produktpolitik

Die Produktpolitik befasst sich mit der Gestaltung des Gesamtangebots an Bankdienstleistungen, welche an den Kundengruppen und deren Bedürfnisse ausgerichtet werden. Es muss eine laufende Anpassung der Produkte an die sich ändernden Kundenbedürfnisse erfolgen. Mögliche Anwen-

⁹⁹ Vgl. Devesa, M.; Durben, P.; Engel, G., 2013, S. 36.

¹⁰⁰ Vgl. ebenda, S. 35.

¹⁰¹ Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 386.

¹⁰² Vgl. ebenda, S. 36.

dungsfelder der Produktpolitik sind Produktgestaltung, Produkt-innovation und -elimination, Produktqualität, Sortimentsbestimmung und Kundendienst.¹⁰³

Der Produktlebenszyklus (siehe Abbildung 32) stellt die Umsatz- und Absatzentwicklung im Zeitverlauf dar. Die erste Phase verdeutlicht die Einführung des Produktes am Markt. Da der Umsatz eher gering ist, kann es zu anfänglichen Verluste kommen. In der Wachstumsphase steigen Wachstumsraten und Gewinne. In der Reife- und Sättigungsphase hat sich das Produkt im Markt etabliert und der maximale Umsatz wird erreicht. In der letzten Phase sinkt der Umsatz, da bereits neue Produkte auf den Markt gelangen.¹⁰⁴

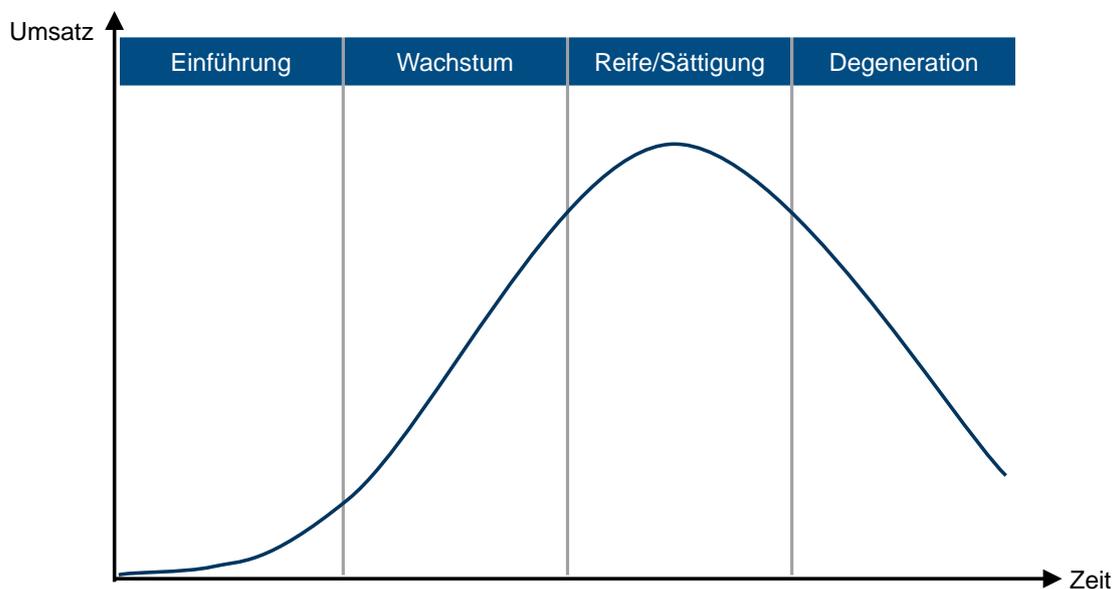


Abbildung 32: Produktlebenszyklus¹⁰⁵

6.4.2 Preis- und Konditionenpolitik

Als Preis- und Konditionenpolitik werden alle Maßnahmen, die im Zusammenhang mit den Kosten und Verkaufsbedingungen für Bankdienstleistungen stehen, bezeichnet. Dazu gehören die Festlegung des Preises, der Zahlungsbedingungen sowie die etwaige Gewährung von Rabatten.

Dabei müssen unterschiedliche Einflussgrößen beachtet werden:

- Eigene Kosten (kostenorientierte Preispolitik)

¹⁰³ Vgl. Devesa, M.; Durben, P.; Engel, G., 2013, S. 37-39.

¹⁰⁴ Vgl. Olfert, K.; Rahn, H.-J., 2010, S. 265f.

¹⁰⁵ In Anlehnung an: o.V., o.J.a, <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/images/produktlebenszyklus.jpg> (Stand: 14.12.2014).

- Preise der Mitbewerber (wettbewerbsorientierte Preispolitik)
- Preisvorstellungen der Kunden (kundenorientierte Preispolitik)

Einerseits sollen Kunden durch einen aus ihrer Sicht fairen Preis langfristig an das Kreditinstitut gebunden werden, andererseits muss die Existenz der Bank durch entsprechende Preisgestaltungen sichergestellt werden.¹⁰⁶

6.4.3 Kommunikationspolitik

Ziel der Kommunikationspolitik ist es, eine Verbindung zwischen Kunde und Kreditinstitut zu schaffen. Dadurch wird ein positives Image auf den Kunden transferiert und dessen, sind Produktwerbung, Verkaufsförderung (Sales Promotion), Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) und Sponsoring.¹⁰⁷

6.4.4 Distributionspolitik

Zur Distributionspolitik gehören die Auswahl eines geeigneten Vertriebsweges, der Verkaufsorgane sowie die Gestaltung der Absatzmethode.¹⁰⁸ Diese Punkte wurden bereits im vorherigen Kapitel „Vertriebsmanagement“ vertieft.

6.4.5 Marketing-Mix

Im Marketing-Mix werden die zuvor erläuterten absatzpolitischen Instrumente kombiniert (siehe Abbildung 33). In der Wissenschaft spricht man auch von den vier „P“ des Marketings: **P**roduct (Produktpolitik), **P**rice (Preis- und Konditionenpolitik), **P**romotion (Kommunikationspolitik) und **P**lace (Distributionspolitik).¹⁰⁹

¹⁰⁶ Vgl. Devesa, M.; Durben, P.; Engel, G., 2013, S. 39.

¹⁰⁷ Vgl. Grill, W.; Perczynski, H., 2012, S. 22f.

¹⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 19.

¹⁰⁹ Vgl. Devesa, M.; Durben, P.; Engel, G., 2013, S. 42.

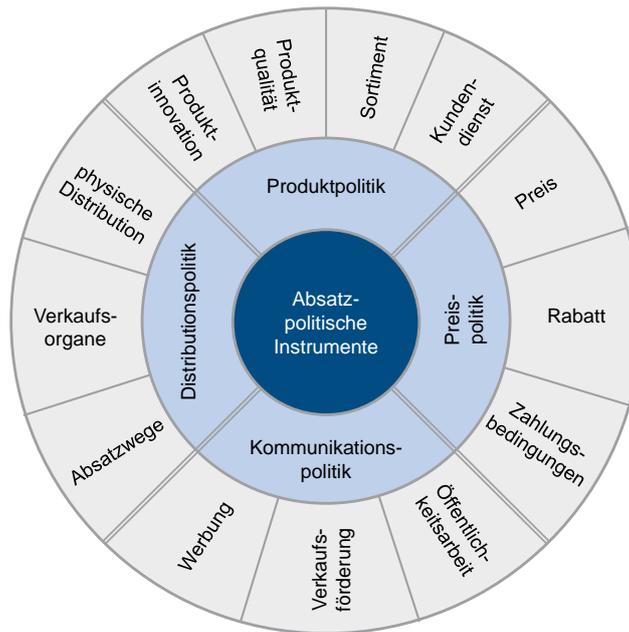


Abbildung 33: Absatzpolitische Instrumente¹¹⁰

6.5 Umsetzung in der Bank noxInvest

In diesem Kapitel werden zunächst die Marketingziele für die noxInvest festgelegt und die Marketingstrategie vorgestellt. Anschließend wird die Umsetzung des Marketing-Mixes untergliedert in Produktpolitik, Preis und Konditionen, Absatz und Kommunikationspolitik erläutert.

¹¹⁰ In Anlehnung an: Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 420.

6.5.1 Festlegung der Marketingziele

Die ökonomischen Marketingziele der zu gründenden Bank sind in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet.¹¹¹

Zielinhalt	Zielausmaß	Zeitbezug
Neukundengewinnung	15.000 Neukunden	Jeweils in den ersten drei Jahren
	0,8 %	Im 1. Jahr
Marktanteil steigern¹¹²	1,5 %	Im 2. Jahr
	2,5 %	Im 3. Jahr
Neue Kooperationspartner finden	20 neue Partner	Im 1. Jahr
	15 neue Partner	Im 2. Jahr
	10 neue Partner	Im 3. Jahr
Provisionserträge generieren	1,3 Mio. €	Im 1. Jahr
	3,0 Mio. €	Im 2. Jahr
	5,0 Mio. €	Im 3. Jahr
Abschlussquote	50 %	Im 1. Jahr
	55 %	Im 2. Jahr
	60 %	Im 3. Jahr

Tabelle 6: Ökonomische Marketingziele der noxInvest

Es wurden bewusst nur die kurzfristigen Marketingziele definiert. Die mittelfristigen sowie die langfristigen Ziele sollen noch nicht festgelegt werden.

Als psychographische Ziele sind folgende Punkte definiert:

- Den Bekanntheitsgrad jährlich weiter steigern.
- Laufend mehr Aufmerksamkeit in der Zielgruppe der noxInvest zu generieren.
- Ziel ist fortlaufend ein positives Image des Kreditinstitutes zu vermitteln und sich gut in der Öffentlichkeit zu repräsentieren.

¹¹¹ Die in der Tabelle enthaltenen Daten wurden von den Abteilungen Vertriebsmanagement und Gesamtbanksteuerung auf Basis diverser Berechnungen ermittelt und der Marketingabteilung zur Verfügung gestellt.

¹¹² Marktanteil berechnet auf Basis der Anzahl von Direktbankkunden im Jahr 2015. Genauere Erläuterungen in Kapitel 7.3.3.1.

6.5.2 Vorstellung der Marketingstrategie

Da es sich bei dem vorgestellten Kreditinstitut um ein Start-Up-Unternehmen handelt, wird die Methode der Diversifikation umgesetzt. Neue Märkte werden anhand von innovativen Produkten, wie die Videoberatung rund um die Uhr, erschlossen. Durch gezielte Werbemaßnahmen wird die junge, internetaffine Zielgruppe der noxInvest erreicht und auf das Angebot aufmerksam gemacht. Deshalb wird der Fokus auf Plakate, Flyer, soziale Netzwerke und Banner auf anderen Homepages gelegt. Zeitungen und Magazine sollen nicht verwendet werden, da hiermit die Zielgruppe häufig nicht erreicht werden kann. Mit dieser Strategie spricht die noxInvest potenzielle Kunden an, um die definierten ökonomischen und psychographischen Marketingziele zu erreichen.

6.5.3 Umsetzung des Marketing-Mixes

Zur Umsetzung des Marketing-Mixes steht der Abteilung ein jährliches Budget von 100.000 Euro zur Verfügung. Zudem kann projektspezifisch ein Zusatzbudget von maximal 5.000 Euro beantragt werden. Diese Mittel werden ausschließlich für die Kommunikationspolitik verwendet. Die Aufteilung des Budgets wird im Punkt „Geplante Werbemaßnahmen“ genauer erläutert.

Im Rahmen der **Produktpolitik** wird das Gesamtangebot bestehend aus Depotöffnung und -führung, Wertpapiervermittlung sowie einem Anlagevorauscheck und anschließender individueller Beratung durch Spezialisten, beworben. Die genaue Ausgestaltung bezüglich des Produktmanagements erfolgte bereits im Kapitel „Vertriebsmanagement“.

Die Ausgestaltung der **Preise und Konditionen** ist in der Abteilung „Vertriebsmanagement“ angesiedelt und erfolgt in enger Absprache mit dem Vorstand. Hier werden die Ausgabeaufschläge sowie Bestandsprovisionen festgehalten. Die Verbreitung und Bewerbung erfolgt im Rahmen der Kommunikationspolitik. Projektabhängig sollen beispielsweise einzelne Werbemaßnahmen wie „Durchführung kostenloser Trades“ oder „Bezahlung einer reduzierten Provision“ umgesetzt werden.

Der **Absatz** der Produkte erfolgt online, telefonisch und per Videoberatung. Die detaillierte Ausführung ist ebenfalls im Kapitel „Vertriebsmanagement“ wiederzufinden.

Bei der **Kommunikationspolitik** werden die im Anschluss erläuterten Punkte umgesetzt:

- Corporate Design / Logo¹¹³



Da die noxInvest eine innovative, aufstrebende Bank ist, soll das Logo modern und ansprechend speziell für unsere Zielgruppe gestaltet sein. Im obenstehenden Logo wird verdeutlicht, dass die noxInvest rund um die Uhr bei Fragen zu Anlagen für die Kunden erreichbar ist. Zudem ist es notwendig, dass das Layout sowohl auf Homepage, sowie auf Messen und weiteren Werbeauftritten einheitlich ist.

- Crowd-Funding

Um das notwendige Eigenkapital zu beschaffen, wird das zu gründende Kreditinstitut in einer ansprechenden Präsentation auf bekannten Crowd-Funding-Plattformen wie Companisto oder bankless24 vorgestellt. Dadurch sollen junge Investoren angeregt werden, ein aufstrebendes Start-Up-Unternehmen mit attraktiven Renditechancen zu unterstützen. Diese unterscheiden sich abhängig von der Höhe des eingelegten Betrages. Anleger haben die Chance, von dem direkten Zugang zu unternehmerischen Beteiligungen zu profitieren.

- Public Relations

Die öffentliche Präsenz wird durch Kooperationen mit Unternehmen und Messeständen gestärkt. Dabei sollen zwei Arten von Messen unterschieden werden. Zum einen sollen weitere Investoren bei Crowd-Funding-Messen wie die crowdbiz in Berlin gefunden werden, zum anderen sollen Kapitalanleger über das spezialisierte Anlage- und Beratungsangebot wie beispielsweise Videoberatung bis in die späte Abendstunden der noxInvest informiert werden.

- Homepage / Plattform

Die genaue Ausgestaltung der Homepage mit Erklär-Videos, einer Simulation des Anlegerprofils sowie der Möglichkeit zur direkten Beratung wurde bereits im Kapitel „Vertriebsmanagement“ beschrieben. Um Aufmerksamkeit auf diese zu lenken, werden gezielt Links in sozialen Netzwerken wie Facebook, Xing und Google+, in Suchmaschinen und Vergleichsportalen angegeben. Außerdem legt die Marketingabteilung auf den genannten Seiten ein eigenes Profil an, um durch die Erstellung von Statusmeldungen, Veranstaltungen und Werbeanzeigen präsent zu sein.

¹¹³ Eigene Darstellung.

- Gamification

Jährlich zu Beginn des Jahres führt die noxInvest ein *Börsenspiel* mit einem Zeitumfang von drei Monaten durch. Im Sommer wird ein *Finanzquiz* zu aktuellen Themen freigeschaltet, bei dem ein Wertpapier für das Depot gewonnen werden kann. In der Adventszeit wird ein *Online-Adventskalender* mit abwechslungsreichen Überraschungen angeboten. Die genannten Maßnahmen sollen der Neukundengewinnung und Bestandskundenbindung dienen.

- Geplante Werbemaßnahmen

Durch gezielte Werbemaßnahmen sollen das Geschäftsmodell, spezielle Angebote und interessante Konditionen der Bank beworben werden. Bei der Berechnung von Anzeigenkosten wird häufig der sogenannte Tausend-Kontakt-Preis (TKP) als Kennzahl verwendet.¹¹⁴

Werbemaßnahme	Erwartete Kosten
Banner	Ab 120 € aufsteigend, oft TKP abhängig ¹¹⁵
Flyer und Plakate	Din-A6 Flyer (1000 St.) 50-70 €, einseitig ¹¹⁶ Plakate, Druck + Werbefläche ab 4,99 €/Tag ¹¹⁷
Magazine	Anzeige ab 58.000 € wie dem „Stern“ etc. ¹¹⁸
Werbung auf Homepages	Ebenfalls TKP abhängig, je nach Homepage verschieden (ab 2 €)
Messen	abhängig von Messe, Untergrenze: ca. 100 €/ m ² ¹¹⁹
soziale Netzwerke	ca. 200-400 € ¹²⁰
Suchmaschinen-optimierung	zunächst 500–1000 €; fortlaufende >100 € / Monat => monatlich höhere Kosten, keine Grenzen nach oben

Tabelle 7: Verwendete Werbemaßnahmen im ersten Geschäftsjahr

¹¹⁴ Vgl. o.V., o.J.b, <https://de.onpage.org/wiki/TKP> (Stand: 11.01.2015).

¹¹⁵ Vgl. o.V., o.J.c, <http://www.bizeps.or.at/media/preis.php> (Stand: 11.01.2015).

¹¹⁶ Vgl. o.V., o.J.d, <http://www.gruenderlexikon.de/serie/wie-viel-darf-marketing-kosten> (Stand: 06.01.2015).

¹¹⁷ Vgl. o.V., o.J.e, <http://www.plakat-verkauft.de/preise/> (Stand: 13.01.2015).

¹¹⁸ Vgl. o.V., o.J.f, <http://kommunikationsabc.de/2011/10/20/print-hoerfunk-fernsehen-was-kostet-werbung/> (Stand: 11.01.2015).

¹¹⁹ Vgl. o.V., o.J.g, <http://www.messebudgetplaner.de/meplan/kalkulation/index.html?locale=de> (Stand: 11.01.2015).

¹²⁰ Vgl. o.V., o.J.d, <http://www.gruenderlexikon.de/serie/wie-viel-darf-marketing-kosten> (Stand: 06.01.2015).

Die genaue Umsetzung der Werbemaßnahmen soll im ersten Jahr wie in Tabelle 7 beschrieben gestaltet werden. Werbung in Form von Zeitungsanzeigen wird nicht herangezogen, da sie für unsere Zielgruppe und unsere Marketingziele nicht geeignet ist.

Nachstehend wird beispielhaft die Berechnung für das notwendige Budget für Internetwerbung dargestellt: Ausgegangen wird von einem durchschnittlichen TKP von 10 Euro.¹²¹ Ziel ist es im ersten Jahr 15.000 Neukunden für die Bank noxInvest zu gewinnen. Dabei sollen 12.000 Kunden durch die reine Internetwerbung auf anderen Websites (ausgenommen den sozialen Netzwerken) gewonnen werden. Der TKP wird wie folgt berechnet:¹²²

$$\text{TKP} = \frac{\text{Preis für die Werbung}}{\text{Reichweite (z.B. Pageimpressions)}} \times 1.000$$

Zur Berechnung des Marketingbudgets für Internetwerbung auf anderen Homepages durch Banner wird die Formel folgendermaßen umgestellt:

$$\text{Preis für Internetwerbung (1.Jahr)} = \frac{\text{TKP} \times \text{Reichweite}}{1.000}$$

Das Marketingbudget für Internetwerbung wird vorerst für die hundertfache Reichweite berechnet, da davon ausgegangen wird, dass lediglich 1% der erreichten Personen auch tatsächlich Kunde der noxInvest wird. Somit müssen durch Internetwerbung 1.200.000 Kunden angesprochen werden.

$$\text{Preis für Internetwerbung (1.Jahr)} = \frac{10 \text{ €} \times 1.200.000}{1.000}$$

Somit muss das Marketingbudget für die Internetwerbung auf Basis eines TKP von 10 Euro im ersten Jahr 12.000 Euro betragen.

Die Aufteilung des weiteren Budgets für das erste Geschäftsjahr wird in der nachfolgenden Tabelle aufgezeigt. Die Errechnung erfolgte auf Basis der zuvor erwarteten Kosten.

¹²¹ Vgl. o.V., o.J.h, <http://www.landeszeitung.de/pdf/2014/onlinePreisliste.pdf> (Stand: 12.01.2015).

¹²² Vgl. o.V., o.J.b., <https://de.onpage.org/wiki/TKP> (Stand: 11.01.2015).

Werbemaßnahme	Details	Kosten
Banner	s.o.	12.000 €
Plakate	20 Plakate, 20 Werbeflächen für ein Jahr (Annahme: 7,50 €/Tag)	54.750 €
Flyer	60€/1000 Flyer, 100.000 Flyer	6.000 €
Messen	6 Messen im Jahr, Standgröße 5m ² (d.h. 750€/ Messe)	4.500 €
soziale Netzwerke	Pauschalberechnung	5.000 €
Suchmaschinen	Anfänglich 1000€, laufende Kosten i.H.v. 500€/ Monat	7.000 €

Tabelle 8: Aufteilung des Werbebudgets im ersten Geschäftsjahr

Auf Basis dieser Kostenaufstellung ergibt sich ein unbedingtes Marketingbudget von 89.250 Euro. Um etwaige Zusatzkosten abzufangen, steht für die geplanten Werbemaßnahmen ein Marketingbudget von 100.000 Euro zur Verfügung. Projektspezifisch können je 5.000 Euro zusätzlich beantragt werden. Im ersten Jahr sollen nicht mehr als 5 Projekte gefördert werden. Somit ergibt sich ein maximales Gesamtmarketingbudget für das erste Geschäftsjahr von 125.000 Euro.

Die genaue Ausgestaltung für das zweite Geschäftsjahr kann noch nicht festgelegt werden, da das Marketingbudget vom Erfolg des Gründungsjahres abhängig ist.

Außerdem müssen die umgesetzten Marketingmaßnahmen evaluiert werden, um im Folgejahr den Fokus auf gewinnbringende Maßnahmen legen zu können. Auch zu beachten ist die Mund-zu-Mund-Propaganda, welche sich nicht anhand von Kennzahlen bemessen lässt, jedoch auch wesentlich zum Erfolg der Bank beiträgt.

6.6 Zusammenfassung und Ausblick

Die dargestellten theoretischen Grundlagen dienen als Planungs- und Entscheidungshilfe für die jährliche Gestaltung des Marketing-Mixes für die noxInvest. Durch die Anwendung des präsentierten Marketing-Mixes für das erste Geschäftsjahr wird die angestrebte Marketingstrategie verfolgt und die definierten Ziele erreicht. Ziel ist es, möglichst viele potenzielle Kunden anzusprechen und für die Anlageprodukte zu begeistern und dauerhaft an die noxInvest zu binden. Das zur Verfügung stehende Marketingbudget soll durch die überlegte Aufteilung auf unterschiedliche Werbemaßnahmen optimal verwendet werden.

7 Gesamtbanksteuerung

7.1 Problemstellung und Zielsetzung

Für Startups ist nicht nur das fachliche Knowhow maßgebend, sondern auch die Unternehmenssteuerung entscheidet über den Erfolg. Zunächst sollte ein erfolgsorientiertes Ertrags- und Vertriebscontrolling implementiert werden, damit Märkte und Kundengruppen, die ein hohes Potenzial vorweisen, erkannt und bearbeitet werden können. Die Herausforderung besteht hier in der Identifikation und Steuerung der Vertriebsaktivitäten in Abstimmung mit der Vertriebssteuerung. Eine adäquate Risikosteuerung ist jedoch ebenfalls unerlässlich für den langfristigen Unternehmenserfolg. Durch die Messung bekannter Risiken können Fehler vermieden und Schäden verhindert werden. Insgesamt müssen diese Ertragspotenziale und Risikofaktoren prägnant zusammengefasst und dargestellt werden, um der Geschäftsführung eine effiziente Unternehmensführung zu ermöglichen.

In diesem Kapitel wird zunächst das Vertriebscontrolling vorgestellt und Risikofelder analysiert sowie anschließend deren Messung anhand adäquater Kennzahlen visualisiert, um somit eine Optimierung der Risiko- und Ertragslage herbeizuführen. Dies ermöglicht schließlich eine erfolgreiche Unternehmensführung und ein rasches Etablieren der noxInvest im deutschen Marktumfeld.

7.2 Theoretische Grundlagen

7.2.1 Risikocontrolling

Im Zuge der Aufnahme einer Geschäftstätigkeit ist ein Unternehmen diversen Risiken ausgesetzt. Dabei beschreibt das Risiko eine bedingte Ungewissheit über die zukünftige Entwicklung von Sachverhalten. Im Risikocontrolling wird versucht durch objektive Wahrscheinlichkeiten die Entwicklung der Sachverhalte messbar zu machen, um die Informationen aus der Vergangenheit in die Zukunft zu projizieren.¹²³

7.2.1.1 Aufgaben des Risikocontrollings

Die Aufgaben des Risikocontrollings beinhalten die Identifizierung und Quantifizierung der wesentlichen Risiken eines Finanzinstituts. Dabei spielen allgemeine unternehmerische Risiken sowie finanzspezifische Risiken eine Rolle, da diese im Rahmen des Risikocontrollings gemanagt werden müssen,

¹²³ Vgl. Olfert, K.; Rahn, H.-J., 2010, S. 47.

um den Fortbestand eines Unternehmens zu sichern. Auf die verschiedenen Risikoarten wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.¹²⁴

Die Notwendigkeit eines Risikocontrollings ergibt sich aus aufsichtsrechtlichen Grundlagen. Nach den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) sind interne Kontrollsysteme zur Risikosteuerung zu implementieren.¹²⁵

7.2.1.2 Darstellung der Risikoarten

Zunächst kann zwischen allgemeinen unternehmerischen und branchenspezifischen Risiken differenziert werden. Die unternehmerischen Risiken resultieren aus dem Betreiben einer Geschäftstätigkeit in Wechselwirkung mit anderen Marktteilnehmern. Dabei sollen drei Risikoarten besonders hervorgehoben werden.

Das **operationelle Risiko** beschreibt die Risiken aus der Ausübung der Geschäftstätigkeit, die durch menschliches oder systemisches Versagen entstehen. Die Quantifizierung dieses Risikos ist zum Beispiel über die Messung vergangener Schadenshäufigkeiten möglich, wobei dies lediglich eine sehr ungenaue Darstellung liefert.¹²⁶

Das **Reputationsrisiko** beinhaltet die Ungewissheit, Kunden zu verlieren oder nicht gewinnen zu können, weil das Image der Bank negativ ist. Dabei zweifeln die Kunden an der Leistungsfähigkeit, Sicherheit, oder Integrität des Kreditinstituts, was für ein vertrauensvolles Verhältnis bei Kundenbeziehungen notwendig ist. Dieses Risiko ist nicht quantifizierbar.¹²⁷

Das **rechtliche Risiko** misst die Ungewissheit, ob im Falle der Nicht-Beachtung von geltenden Rechtsvorschriften eines Vertragspartners die eigenen Rechte durchgesetzt werden können. Indirekt kann dieses Risiko durch Bildung von Prozesskostenrückstellungen abgedeckt werden, aber erst sobald ein konkreter Fall identifiziert wurde.

Risiken, die sich aus dem Betrieb eines Bankgewerbes ergeben, sind typischerweise **Adressenausfall-, Liquiditäts- und Marktpreisänderungsrisiken**.¹²⁸ Da das Geschäftsmodell dieses Beitrags jedoch lediglich Finanzdienstleistungen in Form von Beratungen beinhaltet, sind diese Risiken für das Unternehmen nicht relevant.

¹²⁴ Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M., 2010, S. 332.

¹²⁵ Vgl. Rundschreiben 10/2012 der BaFin, 2012, AT 4.3 Tz. 1. b und c.

¹²⁶ Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M., 2010, S. 709f.

¹²⁷ Vgl. ebenda, S. 333.

¹²⁸ Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M., 2010, S. 332.

7.2.2 Vertriebscontrolling in Kreditinstituten

Das Vertriebscontrolling bildet die Schnittstelle zwischen dem aktiven Vertrieb am Markt, der Vertriebssteuerung und dem Controlling. Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Aufgaben des Vertriebscontrollings dargestellt und im weiteren Verlauf werden das strategische sowie das operative Vertriebscontrolling erläutert.

7.2.2.1 Aufgaben des Vertriebscontrollings

Die Aufgaben des Vertriebscontrollings liegen darin, die vertrieblichen Aktivitäten am Markt zu steuern und unter dem Aspekt der Rentabilität zu kontrollieren. Dadurch sollen die Verkaufsprozesse berechenbar gemacht werden, Transaktionskosten gesenkt und die Vertriebseffizienz gesteigert werden.¹²⁹

Das Vertriebscontrolling erstellt Hochrechnungen für aktuelle Vertriebsaktivitäten und hat dadurch die Möglichkeit gemeinsam mit der Vertriebssteuerung frühzeitig Soll-Ist-Vergleiche zu erstellen und mögliche Planungslücken zu erkennen. Durch eine fortlaufende Analyse der Kosten-, Risiko- und Ertragssituation können Schwachstellen erkannt und erste Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung entwickelt werden. Das Vertriebscontrolling wird in strategisches und operatives Vertriebscontrolling eingeteilt, was im Folgenden näher erläutert wird.¹³⁰

7.2.2.2 Strategisches Vertriebscontrolling

Das strategische Vertriebscontrolling befasst sich mit der Entwicklung einer langfristigen Vertriebsstrategie, um mit dieser die zukünftigen Vertriebsaktivitäten auf die Kunden- und Markterfordernisse auszurichten. Dazu muss zunächst das Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden analysiert und auf das aktuelle Marktumfeld übertragen werden.¹³¹

Beim strategischen Vertriebscontrolling werden die strategischen Planungsmethoden und Planungsinstrumente wie beispielsweise die Portfolioanalyse oder die SWOT-Analyse analysiert, ausgewählt und weiterentwickelt. Anschließend werden die strategischen Vertriebsplanungen unter Berücksichtigung der Vertriebsstrategie in operative Vertriebsaktivitäten umgesetzt. Danach erfolgt die strategische Kontrolle, wofür zunächst Kontrollkriterien wie beispielsweise Marktanteil oder

¹²⁹ Vgl. Kühnapfel, J. B., 2013, S. 21.

¹³⁰ Vgl. Duderstadt, S., 2006, S. 32.

¹³¹ Vgl. Pufahl, M., 2014, S. 23.

Umsatzwachstum definiert werden müssen. Daraus ergibt sich dann die Durchführung einer Abweichungsanalyse anhand festgelegter Frühwarnindikatoren.¹³²

7.2.2.3 Operatives Vertriebscontrolling

Im Gegensatz zum strategischen Vertriebscontrolling fokussiert sich das operative Vertriebscontrolling auf die kurz- bis mittelfristige Sicherstellung der Vertriebseffizienz. Das operative Vertriebscontrolling untersucht die Rentabilität der zurückliegenden und gegenwärtigen Vertriebsmaßnahmen anhand interner Daten in Bezug auf die Höhe des Umsatzes, des Gewinns und der Kosten.¹³³

Das operative Vertriebscontrolling umfasst die Kundenkalkulation, die Produktkalkulation und die Profitcenterkalkulation. Dazu müssen die Kunden zunächst in verschiedene Kundengruppen eingeteilt werden. Zudem müssen die einzelnen Produkte den Geschäftsfeldern und die Mitarbeiter konkreten Organisationseinheiten zugeordnet werden. Auf dieser Basis kann dann der Deckungsbeitrag auf Kunden- oder Produktebene ermittelt werden und für künftige Vertriebsaktivitäten berücksichtigt werden.¹³⁴

7.2.3 Kennzahlensteuerung

Um die Kennzahlensteuerung näher zu erläutern, werden im Folgenden Kennzahlenbereiche definiert, womit die Leistung des Unternehmens differenziert auf verschiedene Unternehmensbereiche dargestellt wird. Anschließend wird die

7.2.3.1 Kennzahlenbereiche

Ein gutes Kennzahlensystem beinhaltet Kennzahlen aus allen Unternehmensbereichen, sodass eine umfassende Unternehmensführung gewährleistet ist. Schwerpunkte im Finanzbereich sind dabei oft Vertriebskennzahlen, Risikokennzahlen sowie weitere betriebsinterne Kennzahlen. Vertriebskennzahlen sollen die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens darstellen. Dem gegenüber steht das eingegangene Risiko, das mit Hilfe der Risikokennzahlen ausgedrückt wird. Ergänzend dazu ist es hilfreich, betriebsinterne Kennzahlen aus den Bereichen Marketing oder Personal hinzuzuziehen.¹³⁵

¹³² Vgl. ebenda, S. 24.

¹³³ Vgl. ebenda, S. 119.

¹³⁴ Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A.; Weber, M., 2010, S. 791-794.

¹³⁵ Vgl. Meyer, C., 2011, S. 33f.

7.2.3.2 Quantifizierung der Daten

Grundlage der Unternehmenssteuerung basierend auf Kennzahlen ist das Quantifizieren von Sachverhalten in Bezug auf Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität und Liquidität. Indem Sachverhalte in Bezug zueinander gesetzt werden, ist eine übersichtliche Darstellung möglich, sodass eine effektive Planung, Steuerung und Kontrolle gewährleistet ist.¹³⁶

7.2.4 Reporting und Management Cockpit

Für eine erfolgreiche Steuerung des Kreditinstitutes ist eine regelmäßige Berichterstattung unabdingbar. Der folgende Abschnitt erklärt den Aufbau sowie die wesentlichen Inhalte des Reportings sowie des Risikoberichts und stellt das Management Cockpit vor.

7.2.4.1 Aufbau des Reportings

Das Reporting stellt das betriebliche Berichtswesen eines Unternehmens dar. Es unterliegt einer Vielzahl an externen, regulatorischen Anforderungen, wie beispielsweise der Solvabilitätsverordnung (SolvV), der Liquiditätsverordnung (LiqV) und den MaRisk.

Das Reporting gliedert sich in verschiedene Einzelberichte mit unterschiedlichen Zielsetzungen: Das Regulatory Reporting dient der Meldung an die Aufsicht und beinhaltet zum Beispiel Zuwendungsverzeichnisse, Organ- und Millionenkredite und das Beraterverzeichnis. Das Financial Reporting richtet sich an die Shareholder bzw. Eigenkapitalgeber des Unternehmens und an die Finanzbehörden. Das Management Reporting hat das Ziel wichtige Informationen zur Unternehmenssteuerung zu liefern, wie beispielsweise die Geschäftsentwicklung, eine Darstellung der Risiken und ein Vergleich mit dem Wettbewerb.¹³⁷

7.2.4.2 Aufbau des Risikoberichts

Alle Kreditinstitute müssen in regelmäßigen Abständen über die bestehenden Risiken und die Risikotragfähigkeit berichten. Der Risikobericht hat die Funktion, die Gesamtbankrisikosituation darzustellen und zu beurteilen. Zudem dient er dem Vorstand und dem Aufsichtsrat als Informationsgrundlage über die aktuelle Risikosituation in der Bank.¹³⁸

¹³⁶ Vgl. Kaplan R. S.; Norton, D. P., 1997, S. 27.

¹³⁷ Vgl. Grundmann, T.; Mitschele, A.; Wingenroth, T., 2012, S. 5-8; vgl. hierzu auch Ewert, R.; Wagenhofer, A., 2008, S.3. Zitiert in Belohuby, R., 2014, S. 9.

¹³⁸ Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A.; Weber, M., 2010, S. 440-443.

Im Rundschreiben 10/2012 vom 14.12.2012 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zu den MaRisk wird im Allgemeinen Teil in Kapitel 4.3.2 beschrieben, wie diese Berichterstattung zu erfolgen hat. In Textziffer 3 ist folgendes festgelegt:

„Die Geschäftsleitung hat sich in angemessenen Abständen über die Risikosituation berichten zu lassen. Die Risikoberichterstattung ist in nachvollziehbarer, aussagefähiger Art und Weise zu verfassen. Sie hat neben einer Darstellung auch eine Beurteilung der Risikosituation zu enthalten.“¹³⁹

Der Risikobericht muss eine klare Struktur vorweisen und den Anforderungen der MaRisk entsprechen. Wichtige Bestandteile sind das Management Summary, welches den Führungskräften einen guten Überblick über die neuesten Erkenntnisse und alle relevanten Handlungsfelder geben soll. Ebenso wichtig ist die darauffolgende, ausführliche Darstellung und Beurteilung der Gesamtbankrisikosituation und der einzelnen Risikoarten. Das Kapitel Gesamtbankrisikosituation sollte besonders detailliert dargestellt werden und einen genauen Einblick über das Gesamtbankrisiko, die Risikotragfähigkeit sowie einen Abgleich mit der Risikostrategie beinhalten. Anschließend folgt eine Auflistung der Handlungsvorschläge und Beschlüsse, bevor der Risikobericht mit dem Anhang und dem Glossar endet. Zum leichteren Verständnis wird der Risikobericht durch anschauliche Tabellen und Grafiken ergänzt.¹⁴⁰

7.2.4.3 Management Cockpit

Ein Management Cockpit stellt die Top-Kennzahlen des Unternehmens und deren Entwicklung durch ansprechende Visualisierung kurz und knapp dar. Durch ein Management Cockpit soll es für die Führungsebene einfacher werden bei den vielen monatlichen Berichten innerhalb kürzester Zeit einen Überblick über die aktuellen Top-Kennzahlen des Kreditinstituts zu bekommen. Dabei werden verschiedene Sichtweisen wie beispielsweise die Gesamtbanksituation, der Vertrieb, die aktuelle Risikosituation und aktuelle Informationen beleuchtet.¹⁴¹

Aus Gesamtbanksicht wird das aktuelle Risikomanagement anhand der verschiedenen Risikoarten veranschaulicht. Aus Vertriebsicht wird beispielsweise die Entwicklung des Bestands- und Neugeschäfts dargestellt. Es können auch Rankings auf Geschäftsstellenebene in Bezug auf die Zielerreichung der Umsatz- und Terminquote erstellt werden. Des Weiteren kann aus Gesamtbanksicht die aktuelle Ergebnisvorschaurechnung oder die Entwicklung des Eigenkapitals analysiert werden. Aktuelle Informationen bzgl. der konjunkturellen Entwicklung oder Aktionen der Wettbewerber können

¹³⁹ Rundschreiben 10/2012 der BaFin, 2012, AT 4.3.2 Tz. 3.

¹⁴⁰ Vgl. Bieber, C.; Mitschele, A.; Schmid, M., 2011, S. 260-263.

¹⁴¹ Vgl. Mitschele, A.; Steinmann, M.; Sehrbrock, C., 2009, S. 32-33.

separat aufgelistet werden. Aus Risikosicht wird gezeigt, wie sich verschiedene Stresstests auf die einzelnen Risikoarten auswirken.¹⁴²

7.3 Praktische Umsetzung in der noxInvest Bank

7.3.1 Risikocontrolling bei der noxInvest

Nachdem in Kapitel 5.2.1 der Begriff Risikocontrolling definiert wurde, erfolgt nun die Ausgestaltung dieses Bereichs bei der noxInvest. Dazu erfolgt zunächst die Identifikation der Risiken, ehe auf Messverfahren der einzelnen Risiken eingegangen werden kann.

7.3.1.1 Identifizierung der relevanten Risiken

Da die noxInvest keine klassische Bank ist, sondern Finanzdienstleistungen und Verwahrung von Wertpapieren für Kunden übernimmt, sind die Risiken der Finanzbranche für noxInvest nur teilweise relevant. Im Gegensatz zu Adressenausfall-, Liquiditäts- und Marktpreisänderungsrisiken steht bei der noxInvest das operationelle Risiko im Fokus. Vor allem durch die Beratungsdienstleistungen über Video- und Telefonberatung können durch Ausfälle und Schäden erhebliche Ertragseinbrüche entstehen. Außerdem sind bei mangelhafter Qualität der Beratung Reputationsrisiken und rechtliche Risiken möglich.

7.3.1.2 Adäquate Messung der vorhandenen Risiken

Den rechtlichen Risiken sorgt die noxInvest über bilanzielle Vorsorge in Form von Prozesskostenrückstellungen vor, sobald diese zu erkennen sind. Die Höhe der Vorsorge orientiert sich dabei an einer vernünftigen kaufmännischen Schätzung der Prozesskosten, um den Risikogehalt der Rechtsstreitigkeiten gläubigerorientiert ausweisen zu können.

Im Gegensatz dazu können Reputationsrisiken nicht direkt gemessen werden. Jedoch kann durch qualitativ hochwertige Beratung das Image verbessert. Außerdem können durch eine starke Markenbildung zusätzlich kritische Kunden überzeugt werden, sodass dieses Risiko minimiert wird.

Für das operationelle Risiko wird eine jährliche Schadenquote von 6 Prozent der Umsatzerlöse angenommen und als Budget bereitgestellt. Im Laufe der Geschäftsentwicklung wird die Schadenquote anhand der Entwicklung der vorangegangenen Jahre angepasst. Ziel ist eine Schadenquote von unter 5 Prozent, jedoch kann am Anfang aufgrund neuer Mitarbeiter und Prozesse dieser Wert deut-

¹⁴² Vgl. ebenda, S. 32-33.

lich überschritten werden. Da das operationelle Risiko eines der größten Risiken für die noxInvest ist, wird die tatsächliche Schadenhöhe im Vergleich zum Schadenbudget unterjährig im Management Cockpit ausgewiesen und überwacht.

7.3.2 Vertriebscontrolling bei der noxInvest

Um den Bereich Vertriebscontrolling auf die noxInvest zu beziehen, ist zunächst die Unterscheidung zwischen strategischem Vertriebscontrolling, in dem generelle Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden, und operativem Vertriebscontrolling, das Deckungsbeitragsrechnung und Profitcenterkalkulation beinhaltet, vorzunehmen.

7.3.2.1 Strategisches Vertriebscontrolling bei der noxInvest

Das strategische Vertriebscontrolling erfordert eine enge Zusammenarbeit mit der Vertriebssteuerung. Nach einer Auswertung der vergangenen Vertriebsaktivitäten wird bei der noxInvest über zukünftige Vertriebskonzepte entschieden. Dabei werden besonders das Verhalten und die aktuellen Bedürfnisse der Kunden berücksichtigt. Je nach Nachfrage der Kunden wird die noxInvest die Produktpalette anpassen und erweitern. Nach einer vierwöchigen Testphase wird festgelegt, ob die bisherigen Beratungszeiten von 6 bis 22 Uhr ausreichen oder entsprechend verlängert werden müssen. Ebenso steuert das Vertriebscontrolling je nach Auslastung der Kundenberater die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter.

7.3.2.2 Operatives Vertriebscontrolling bei der noxInvest

Bei der noxInvest ist das operative Vertriebscontrolling in die kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung und die Profitcenterkalkulation gegliedert. Für die Deckungsbeitragsrechnung werden die Kunden zunächst in verschiedene Kundengruppen eingeteilt. Diese Einteilung der Kunden erfolgt bei der noxInvest zum einen nach dem monatlichen Einkommen und zum anderen auch nach dem zur Verfügung stehenden Anlagevolumen.

Mithilfe der kundenbezogenen **Deckungsbeitragsrechnung** wird die Profitabilität dieser Kundengruppen oder auch einzelner Kunden ermittelt. Dabei werden die kundenspezifischen Erlöse (Provisionserlöse) und die dafür notwendigen Kosten (Beratungskosten) jedem Kunden innerhalb einer Periode einzeln zugerechnet. Daraus können zum einen die profitablen Kunden mit positiven Deckungsbeiträgen von denjenigen mit negativen Deckungsbeiträgen abgegrenzt werden, zum anderen werden daraus bei der noxInvest Maßnahmen wie beispielsweise eine Optimierung der Preis- und

Konditionenpolitik abgeleitet. Auf dieser Basis kann analysiert werden, wie werthaltig einzelne Kundengruppen sind und bei welchen Kunden weiteres Potential zur Ertragssteigerung besteht.¹⁴³

Die **Profitcenterkalkulation** erfolgt bei der noxInvest auf BeraterEbene. Jeder Berater stellt ein eigenes Profitcenter dar und bekommt eigene Vertriebsziele sowie eine Terminquote vorgegeben. Um diesen Erfolg messen zu können, wird jeder einzelne Geschäftsabschluss dem entsprechenden Profitcenter zugeordnet. Diese Marktergebnisse werden summiert und um diejenigen Erlöse und Kosten korrigiert, die keinem Einzelgeschäft aber dem Profitcenter als Ganzes zugerechnet werden können. Die Vertriebsmitarbeiter erhalten bei der noxInvest wöchentlich ein Vertriebsreporting mit einem Überblick der Geschäftsabschlüsse und der Anzahl der Beratungsgespräche aus der vergangenen Woche. Diese werden im Jahresverlauf kumuliert und somit hat der Berater stets eine Übersicht über seine bisherige Zielerreichung.

Die bei Banken sonst übliche Produktkalkulation spielt bei der noxInvest keine bedeutende Rolle, da ausschließlich Produkte anderer Institute vermittelt werden. Die noxInvest bietet lediglich ein eigenes Depot an, das für den Kunden allerdings kostenfrei ist. Daher ist es für die Produktkalkulation von untergeordneter Bedeutung.

7.3.3 Kennzahlensteuerung bei der noxInvest

Die Steuerung der noxInvest auf Kennzahlenbasis erfolgt in vier Bereichen, die Vertrieb, Risiko, Marketing sowie Personal beinhalten und jeweils durch drei Kennzahlen präsentiert werden, damit eine ganzheitliche Steuerung des Finanzinstituts ermöglicht wird.

7.3.3.1 Vertriebskennzahlen

Zur effizienten Steuerung des Vertriebs gibt es für die noxInvest folgende drei Kennzahlen:

Die **Cost-Income-Ratio** (CIR) setzt die Kosten ins Verhältnis zu den Erlösen. Damit zeigt sie beispielsweise an, wie viel Aufwand erbracht werden muss, um einen Gewinn von einem Euro zu erzielen. In den ersten beiden Jahren wird die CIR größer als 100 Prozent sein, da erst im dritten Jahr der Break Even erreicht wird. Dann wird die CIR unter 100 Prozent sinken. Ab dem fünften Jahr wird sich die Kennzahl langfristig bei unter 80 Prozent einpendeln, wobei eine hohe Volatilität der Kennziffer nicht zu vermeiden ist.

¹⁴³ Vgl. Hahn, K.; Steinhardt, J., 2012, S. 63f.

Der **Marktanteil** spiegelt das Verhältnis von der noxInvest zu seinen Wettbewerbern wieder, denn man steht im direkten Wettbewerb zu Direktbanken. Bei einem Gesamtmarkt von 18 Millionen Direktbankkunden¹⁴⁴ wird im ersten Jahr mit einem Marktanteil von 0,08 Prozent gerechnet. Das Ziel ist es, nach fünf Jahren deutschlandweit einen Marktanteil von einem Prozent erreichen und diesen langfristig zu sichern, wobei langfristig ein wachsender Konkurrenzkampf in der Video- und Telefonberatung anzunehmen ist. Zusätzlich wird eine stetige Vergrößerung des Online-Marktes erwartet.

Um die Effizienz des Vertriebs auch in der Wachstumsphase des Unternehmens messen zu können, werden zusätzlich die **Provisionserlöse pro Mitarbeiter** ausgewiesen. In der Markteintrittsphase wird durch die mangelnde Erfahrung der Mitarbeiter und die neuen Prozesse die Effektivität eher mäßig ausfallen, jedoch sollte innerhalb des ersten Jahres eine drastische Verbesserung stattfinden. Langfristig sollten sich die Provisionserlöse pro Mitarbeiter stetig verbessern, auch wenn durch weiteres Wachstum Schwankungen auftreten können.

7.3.3.2 Risikokennzahlen

Die **Schadenquote** ist ein Indikator für das operationelle Risiko. Zu Beginn der Geschäftstätigkeit liegt das Schadenbudget, also das kalkulierte Risiko, bei 6 Prozent der Umsatzerlöse. Die Schadenquote gibt das Verhältnis von der tatsächlich eingetretenen Schadenshöhe zum kalkulierten Schadenbudget an. Für das erste Jahr ergibt sich aufgrund der Umsatzplanung ein Schadenbudget von 76.950 Euro, wobei sich bei steigendem Umsatz auch ein höheres Schadenbudget ergibt.

Sobald ein Kunde rechtliche Schritte, beispielsweise wegen einer möglichen Falschberatung einleitet, werden **Prozesskostenrückstellungen** gebildet. Diese weisen das rechtliche Risiko bilanziell aus und liefern Schätzungen für zukünftige Kosten aufgrund von Gerichtsverhandlungen und Schadensersatzansprüchen. Diese Kennzahl sollte möglichst null betragen.

Um den Vorstandsmitgliedern, die gleichzeitig Shareholder sind, einen Risikoindikator für das eingesetzte Eigenkapital zu bieten, wird zusätzlich der **Verschuldungsgrad** von der noxInvest laufend errechnet und dargestellt. Um eine adäquate Kapitalausstattung zu sichern, sollte der Verschuldungsgrad eine Bandbreite von 1 bis 4 nicht über- oder unterschreiten. Das Eigenkapital liegt somit zwischen 20 und 50 Prozent.

¹⁴⁴ Prognose Anzahl der Direktbankkunden im Jahr 2015. Vgl: Investors Marketing, o.J., <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/186890/umfrage/anzahl-der-direktbank-kunden-in-deutschland-bis-2015/> (Stand 22.06.2015)

7.3.3.3 Marketingkennzahlen

Vor allem für die Wachstumsphase des Unternehmens ist es wichtig, das Marketing effektiv zu strukturieren. Ein Effizienzindikator dafür sind die **Marketingkosten pro Neukunde**. Dieser vergangenheitsbezogene Indikator kann monatlich berechnet werden. Planmäßig wird er zwischen 6,67 und 8,33 Euro pro Neukunde liegen, da im ersten Jahr die Marketingkosten 100.000 bis 125.000 Euro betragen werden und mit 15.000 Neukunden gerechnet wird. Langfristig ist das Ziel, die Marketingkosten auf unter 5 Euro pro Neukunde zu senken.

Für die ersten Geschäftsjahre liegt der Fokus auf der Ausweitung des Bekanntheitsgrades, auch **Markenbekanntheit** genannt. Dabei wird durch Marktforschung herausgefunden, wie viel Prozent der Bevölkerung eine Marke wiedererkennen. Die noxInvest möchte ihre Marke überwiegend durch Social Media Aktivitäten bekannter machen. Bei der Internet-affinen Zielgruppe von der noxInvest stellt eine Markenbekanntheit von 5 Prozent am Ende des ersten Jahres den ersten Meilenstein dar.

Um auch bei der Unternehmenssteuerung den Fokus auf Social Media Plattformen zu richten, wird neben der Markenbekanntheit auch die **Social Media Reichweite** untersucht. Auf Plattformen wie Facebook ist ersichtlich, wie viele Leute beispielsweise einen Beitrag gesehen, geliked, oder geteilt haben. Besonders die Veränderung im zeitlichen Verlauf der Geschäftsaktivität ist ein zusätzlicher Indikator für den Erfolg der Marke noxInvest. Als erster Meilenstein kann hier der 1.000ste Like auf Facebook gesehen werden, der innerhalb des ersten Geschäftsjahres erreicht werden soll.

7.3.3.4 Personalkennzahlen

Da auch die Mitarbeiter als Stakeholder des Unternehmens zum Erfolg des Unternehmens beitragen, wird die **Mitarbeiterzufriedenheit** als ergänzende Kennzahl hinzugezogen. Durch anonyme Fragebogen können verschiedene Aspekte wie Motivation und Zufriedenheit abgefragt und in Prozentzahlen zusammengefasst werden. Eine Mitarbeiterzufriedenheit von über 80 Prozent sollte dabei stets erreicht werden, ansonsten müssen Gegenmaßnahmen zur Verbesserung der Motivation und Zufriedenheit eingeleitet werden.

Als Dienstleistungsunternehmen stellt der Personalaufwand den größten Fixkostenfaktor dar. Die **Personalaufwandsquote** setzt dies ins Verhältnis zu den Umsatzerlösen. Der anfängliche Aufbau des Vertriebs erfordert einen hohen Personalbestand, sodass die Personalaufwandsquote im ersten Jahr 93,1 Prozent betragen wird. Nach den ersten 3 Jahren ist langfristig von einer Personalaufwandsquote von 60 bis 70 Prozent auszugehen.

Um einen Fortbestand des Knowhows zu sichern, soll die **Fluktuationsrate** der Mitarbeiter in einem angemessenen Rahmen gehalten werden. Dabei werden die Personalabgänge durch den durchschnittlichen Personalbestand geteilt. Hierbei soll die Kennziffer dauerhaft unter 10 Prozent bleiben.

7.3.4 Reporting und Management Cockpit bei der noxInvest

Ergänzt wird die Steuerung von Risiken und anderen Parametern durch entsprechende Report-Instrumente wie das Management Cockpit. Folgend wird der exemplarische Aufbau des Berichtswesens skizziert.

7.3.4.1 Exemplarischer Aufbau des Risikoberichts der noxInvest

Der Risikobericht von der noxInvest beginnt nach wenigen einleitenden Worten mit dem Management Summary. In diesem Management Summary stellt die Geschäftsführung die Vision und Geschäftsstrategie von der noxInvest vor. Danach erfolgt eine ausführliche Darstellung und Beurteilung der Gesamtsituation, bei der vor allem auf das operationelle Risiko sowie auf die rechtlichen Risiken und das Reputationsrisiko von der noxInvest eingegangen wird. Abschließend werden aktuelle Handlungsvorschläge und Beschlüsse aufgelistet, um eben diese Risiken zu minimieren.

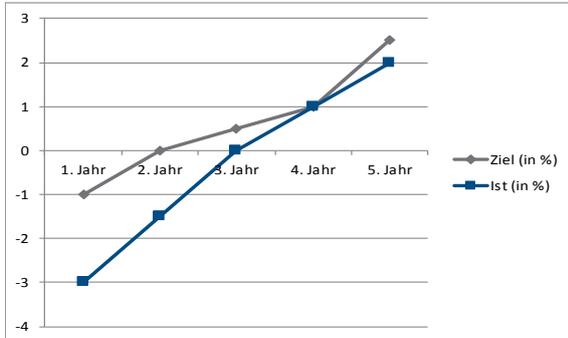
7.3.4.2 Management Cockpit der noxInvest

Der Vorstand und die anderen Führungskräfte von der noxInvest haben die Top-Kennzahlen aus den verschiedenen Perspektiven Gesamtsituation, Vertrieb, aktuelle Risikosituation und aktuelle Informationen definiert. Diese werden entsprechend aufbereitet und dem Führungskreis in grafischer und tabellarischer Form dargestellt. Ein solches Management Cockpit könnte folgendermaßen aussehen:

GESAMTBANK

Eigenkapitalrentabilität

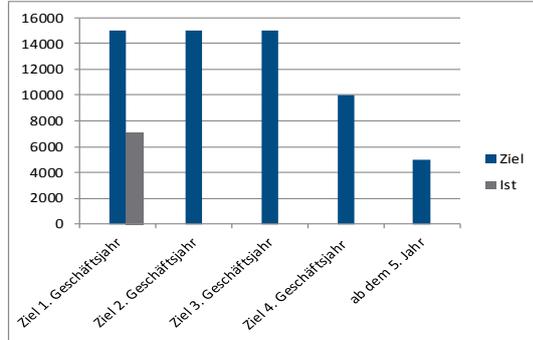
	Ziel (in %)	Ist (in %)
1. Jahr	-1	-3
2. Jahr	0	-1,5
3. Jahr	0,5	0
4. Jahr	1	1
5. Jahr	2,5	2



VERTRIEB

Neukundenakquisition

	Ziel	Stand 30.06.
Ziel 1. Geschäftsjahr	15.000	7100
Ziel 2. Geschäftsjahr	15.000	
Ziel 3. Geschäftsjahr	15.000	
Ziel 4. Geschäftsjahr	10.000	
ab dem 5. Jahr	5.000	



Für die übrigen Vertriebskennzahlen wie Cost Income Ratio, Marktanteil und Provisionserlöse je Berater wird eine ähnliche Darstellung gewählt.

AKTUELLES

Vertriebsaktion

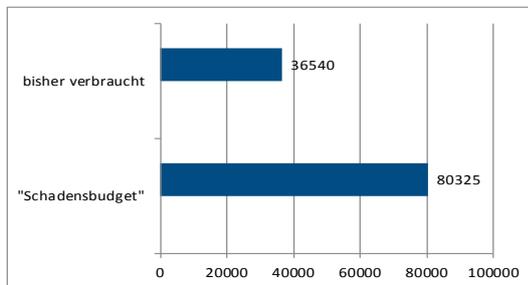
Die ersten 1000 Kunden erhalten eine Teil-Rückerstattung der gezahlten Provision.

RISIKO

Operationelles Risiko

geplante Schadensquote 6%
bei Vertriebserlösen von 1.338.750,00 € pro Jahr ergibt dies:

"Schadensbudget"	80.325 €
bisher verbraucht	36.540 € (Stand 30.06.)



Für die Marketingkennzahlen wie z.B. den Verbrauch des Marketingbudgets wird dieselbe Darstellungsform gewählt.

Abbildung 34: Exemplarische Darstellung eines Management Cockpits der noxInvest¹⁴⁵

¹⁴⁵ Eigene Darstellung.

7.4 Schlussbetrachtung

Das vorangestellte Kapitel der Gesamtbanksteuerung hat gezeigt, welche Chancen und Risiken im Geschäftsmodell von der noxInvest enthalten sind.

Als größtes Risiko wurde das operationelle Risiko identifiziert, das quantitativ durch eine Kennzahl ausgewiesen wird. Jedoch ist diese Quantifizierung des eigentlich qualitativen Risikos kritisch zu hinterfragen. Das Vertriebscontrolling hingegen hat verdeutlicht, wie durch Transparenz der Vertriebszahlen, auch den Mitarbeitern gegenüber, die Profitabilität von noxInvest aufgebaut und gesteigert werden kann, sofern eine fortlaufende Anpassung der Vertriebsprozesse gewährleistet ist. Mit Hilfe eines Kennzahlensteuerungssystems, das die wesentlichen Bereiche Vertrieb, Risiko, Marketing und Personal abdeckt, kann ein Überblick über den Unternehmenserfolg gegeben werden. Dabei ist zu beachten, dass zusätzlich auch qualitative Faktoren eine Rolle spielen. Zuletzt werden alle Informationen im Management Cockpit verdichtet und visualisiert. Hier werden weitere Zusammenhänge der Unternehmensbereiche ersichtlich.

Somit liefert die Gesamtbanksteuerung ein umfassendes Unternehmenssteuerungssystem, das eine effektive Planung, Steuerung und Kontrolle der Prozesse ermöglicht und damit die Chancen und Risiken des Geschäftsmodells von der noxInvest hervorhebt.

8 Kontrolle und Aufsicht

8.1 Einleitung

8.1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Was nicht in die Aufmerksamkeit der Kommunikationsteilnehmer kommt, wird in der Organisation nicht beobachtet, und was nicht beobachtet wird, hat keine soziale Realität. Es bewirkt nichts, es provoziert nichts, nicht einmal Widerspruch.“¹⁴⁶

Vor dem Hintergrund eines zunehmend dynamischen Unternehmensumfeldes sind Kreditinstitute laufend gefordert, die strategische Ausrichtung sowie die dafür erforderlichen Prozesse entsprechend den Anforderungen des Marktes und des Gesetzgebers zu gestalten. Daraus resultiert die Fokussierung der Unternehmensführung auf die Ausübung kreativer und strategischer Tätigkeiten.¹⁴⁷ Parallel dazu ist die Unternehmensführung hingegen gemäß § 25a Abs. 1 KWG dafür verantwortlich, einen ordnungsgemäßen Geschäftsbetrieb, welcher den gesetzlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen entspricht, zu gewährleisten. Aus dieser Verantwortung folgt die Notwendigkeit, Prozesse in einer Art und Weise zu implementieren, dass die Beachtung rechtlicher Vorgaben sichergestellt ist. Diese Ausgestaltung der Prozesse wird von Compliance unterstützt. Die eingehende Prüfung der Prozesse unter Berücksichtigung der relevanten rechtlichen Bestimmungen obliegt der Internen Revision.

Gegenstand des vorliegenden Kapitels ist es, eine wirksame Compliance-Funktion in der noxInvest zu etablieren sowie eine risikoorientierte Prüfungsplanung für das zu gründende Kreditinstitut noxInvest zu entwickeln. Durch die Geschäftstätigkeit der noxInvest als Wertpapierdienstleistungsunternehmen ist es essentiell, dass Prozesse im Bereich der Anlageberatung den Vorschriften gemäß gestaltet werden. Darüber hinaus ist der wertschöpfende Prozess auf dessen Ordnungsmäßigkeit hin zu überprüfen.

¹⁴⁶ Berwanger, J.; Kullmann, S., 2012, S. 214.

¹⁴⁷ Vgl. Kregel, J.; Peemöller, V. H., 2014, S. 2.

8.1.2 Aufbau des Kapitels

Die Darstellung der bedeutendsten Anforderungen an Compliance und die anschließende Beschreibung des Prozesses zur Erstellung der Prüfungsplanung mit Fokus auf die Anlageberatung ist Grundlage für die folgende praktische Umsetzung bei der noxInvest.

Bei der praktischen Umsetzung wird die Ausgestaltung der Compliance-Funktion und der Anlageberatung in der noxInvest kritisch betrachtet. In diesem Zusammenhang erfolgt die Prüfung des Vertriebsprozesses. Abschließend werden die Chancen und Risiken aus Sicht von Compliance betrachtet.

8.2 Compliance in Kreditinstituten

Compliance stammt aus dem Englischen und steht für Übereinstimmung und Konformität des Handelns mit Gesetzen und Vorschriften.¹⁴⁸ Unter Compliance wird heute nicht nur das Einhalten von rechtlichen Vorgaben verstanden, sondern eine umfassende Betrachtung aller potenziellen Risiken in der Bank, um diese zu erkennen und abzuwenden. Die Nicht-Einhaltung von Vorschriften ist oftmals mit einem hohen Reputationsverlust und Sanktionen verbunden.¹⁴⁹

8.2.1 Teilgebiete von Compliance in Kreditinstituten

In § 25a Abs. 1 des Kreditwesengesetz (KWG) wird eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation gefordert, die die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben sichert. Um dies für bankspezifische Themengebiete wie Wertpapier-Compliance oder Geldwäsche zu gewährleisten, werden in Kreditinstituten spezielle Compliance-Abteilungen eingerichtet.

Insbesondere wird jedoch mit dem Begriff Compliance die Konformität mit dem Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) und darauf aufbauender Gesetze und Vorgaben verbunden.¹⁵⁰ Nachfolgend wird aus diesem Grund auf die Compliance-Funktion in Bezug auf die Einhaltung der Regelungen für Wertpapierdienstleistungsinstitute eingegangen.

¹⁴⁸ Vgl. o.V., 2013b, S. 83; Bretschneider, H., 2010, S. 28.

¹⁴⁹ Vgl. Lindner, B.; Wolff, O., 2013, S. 5, www.kpmg.com/DE/de/Documents/compliance-kreditinstitute-2013-kpmg.pdf (Stand: 11.01.2015); Steidle, T., 2010, S. 41, Bretschneider, H., 2010, S. 30.

¹⁵⁰ Weiterführende bzw. auf dem WpHG basierende Gesetze sind etwa die WpHG-Mitarbeiteranzeigeverordnung (WpHGMAnzV) oder die Wertpapierdienstleistungs- Verhaltens- und Organisationsverordnung (WpDVerOV). Weitere Konkretisierungen existieren von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) z.B. in Form des Rundschreibens „Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen“ (MaComp). Vgl. Baur, G., 2010, S. 144, S. 151ff.; Bretschneider, H., 2010, S.28; o. V., 2013, S. 83.

8.2.2 Aufbau und Wesen der Compliance-Funktion

Ausgehend von § 25a Abs. 1 KWG, werden in § 33 Abs. 1 WpHG die „Organisationspflichten“ von Kreditinstituten näher erläutert: Darunter fallen unter anderem die Einhaltung des WpHG und der Aufbau einer Compliance-Funktion. In § 12 WpDVerOV werden weitere Anforderungen genannt, darunter die Benennung eines Compliance-Beauftragten (§ 12 Abs. 4 Satz 1 WpDVerOV bzw. BT 1.1 Ziffer 2 und BT1.3 MaComp).¹⁵¹ Dieser übernimmt die Compliance-Funktion im Auftrag der Geschäftsführung. Die Geschäftsleitung besitzt weiterhin die Verantwortung für die Compliance-Funktion, der Beauftragte ist ihr weisungsgebunden. Der Compliance-Beauftragte ist nach § 34d WpHG der BaFin zu melden; er muss nach § 4 WpHGManzV zuverlässig und sachkundig sein. Sachkunde ist in rechtlichen Kenntnissen (zum Beispiel Vorschriften für Wertpapierdienstleistungsunternehmen) und fachlichen Kenntnissen (zum Beispiel Arten der Wertpapierdienstleistungen und -nebenleistungen) nachzuweisen. Die Zuverlässigkeit ist gegeben, wenn der Compliance-Beauftragte in den letzten fünf Jahren kein Verbrechen oder Diebstahl, keine Unterschlagung, Geldwäsche oder Steuerhinterziehung etc. begangen hat.¹⁵²

§ 33 WpHG und § 12 WpDVerOV legen fest, dass die Compliance-Funktion dauerhaft, wirksam, unabhängig und kompetent sein muss. Dafür muss der Funktionsträger mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet sein, um gegebenenfalls Maßnahmen zu entscheiden und umzusetzen. Dies kann durch eine hierarchische Nähe zur Geschäftsführung verstärkt werden. Zu anderen Bereichen, vor allem zu den überwachten Einheiten, ist die Compliance-Funktion unabhängig. Grundsätzlich wird die Compliance-Funktion durch eine eigene Organisationseinheit erfüllt, sie kann jedoch bei Unverhältnismäßigkeit (zum Beispiel bei kleinen Kreditinstituten) auch in andere Einheiten integriert werden.¹⁵³ Die Kompetenz wird durch die oben genannten Anforderungen (Sachkunde) erfüllt.¹⁵⁴

Um die regelmäßige, dauerhafte und präventive Arbeit von Compliance sicherzustellen, braucht sie ein uneingeschränktes Auskunfts- und Einsichtsrecht. Der Informationsfluss wird in Abbildung 35 dargestellt:

¹⁵¹ Vgl. Bretschneider, H., 2010, S. 6f.

¹⁵² Vgl. o.V., 2011, S. 10f.; Schäfer, H., 2014a, S. 41f.; Schäfer, H., 2014b, S. 169ff.

¹⁵³ Vgl. o.V., 2014c, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1004_wa_macomp.html?nn=2818068#doc2676654bodyText86 (Stand: 12.01.2015).

¹⁵⁴ Vgl. Bretschneider, H., 2010, S. 10ff.

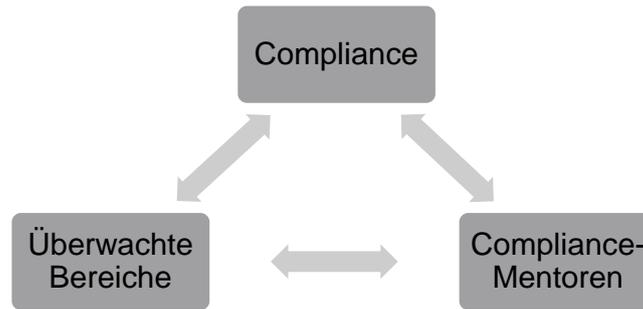


Abbildung 35: Idealer Informationsfluss¹⁵⁵

Demnach erlangt Compliance Kenntnis von Prozessen und Vorfällen durch gezieltes Nachfragen bei den zu überwachenden Abteilungen oder durch deren Meldungen an Compliance. In großen Kreditinstituten kann auf dezentrale, beratende Compliance-Mentoren in den Fachbereichen zurückgegriffen werden, die die unmittelbare Informationsweitergabe unterstützen.¹⁵⁶

Die Compliance-Funktion dient dem Anleger- und Marktschutz. Sie arbeitet im Kundeninteresse und schützt vor Reputationsverlusten oder Regelverstößen und leistet zudem ihren Beitrag zur Sicherung der Risikotragfähigkeit. Dieser Schutz wird durch eine ordnungsgemäße Umsetzung und Einhaltung der rechtlichen Anforderungen an Wertpapierdienstleistungsinstitute erreicht. Verstößen wird entgegengewirkt und Wertpapierdienstleistungen werden überwacht. Einmal jährlich berichtet Compliance an die Geschäftsleitung.¹⁵⁷

Die Arbeit der Compliance-Funktion ist überwiegend präventiv und prozessbegleitend, das heißt, sie wird direkt in Projekte einbezogen und nimmt vor Einführung von Maßnahmen Stellung aus Compliance-Sicht.¹⁵⁸ Zu den Aufgaben von Compliance zählen allerdings auch zeitlich nachgelagerte Kontrollen von bestehenden Prozessen (§ 12 WpDVerOV).¹⁵⁹

Die Compliance-Funktion steht in Austausch mit der BaFin, um die aufsichtsrechtlichen Vorgaben nachzuweisen (zum Beispiel Zuwendungsverzeichnisse nach AT 8.2 MaComp) und um Fragen und Nachforschungen der Aufsicht zu klären. Neue Anforderungen, die geprüft und umgesetzt werden

¹⁵⁵ Eigene Darstellung nach: Bretschneider, H., 2010, S. 14.

¹⁵⁶ Vgl. o.V., 2011, S. 11; https://bankenverband.de/media/files/BdB-Leitlinien_Wertpapier-Compliance_062011.pdf (Stand: 11.01.2015); Bretschneider, H., 2010, S. 14ff.

¹⁵⁷ Vgl. Welsch, J.; Dost, J., 2010, S. 53.

¹⁵⁸ Vgl. Weidner, K., 2014b, S. 222ff. u. S. 228.

¹⁵⁹ Vgl. Bretschneider, H., 2010, S. 21f.

müssen, stellen weitere Aufgabenfelder dar (etwa die neuen Vorgaben der Markets in Financial Instruments Directive – MiFID II, vgl. hierzu auch Kap. 2.4).¹⁶⁰

8.2.3 Erhalt von Zuwendungen

In Deutschland ist es Tradition, dass die Anleger den Berater nicht direkt für seine Beratungsleistung vergüten (Honoraranlageberatung). Die Vergütung erfolgt zumeist durch Provisionen vonseiten der Emittenten, die der Kunde indirekt bezahlt. Diese Vergütungspraxis ist rechtlich geregelt und steht zurzeit in der EU vor einem großen Wandel.¹⁶¹

Aktuelle Situation:

In § 31d WpHG ist der Umgang mit Zuwendungen geregelt, die sich aus der Erbringung von Wertpapierdienstleistungen und Wertpapiernebenendienstleistungen ergeben. Vertriebsprovisionen, die ein Wertpapierdienstleistungsunternehmen erhält, sind als Zuwendungen¹⁶² anzusehen und gemäß § 31d Abs.1 WpHG nur erlaubt, wenn es sich dabei um notwendige Kosten zur Erbringung der Dienstleistung handelt oder sie zur Qualitätsverbesserung der Wertpapierdienstleistung eingesetzt werden, keinen Interessenkonflikt begründen und dem Kunden vor Erbringung der Dienstleistung aufgezeigt werden. Die Definition einer Qualitätsverbesserung ist sehr offen gehalten. Alle Verbesserungen des Services rund um die Wertpapierdienstleistung oder auch die Verbesserung der IT sind als Qualitätsverbesserungen akzeptabel. Die MaComp liefern in AT 8.2.2 Hinweise auf mögliche Felder der Verwendung: Infrastruktur, Personalressourcen, Qualifizierung der Mitarbeiter, Information der Kunden, etc. Ebenso ist auch die Qualitätserhaltung geeignet (vgl. MaComp AT 8.2.3).¹⁶³

Zuwendungen sind außerdem gemäß den MaComp AT 8.2 in Verbindung mit § 14 Abs. 2 Nr. 5 WpDVerOV in einem Zuwendungs- und Verwendungsverzeichnis zu erfassen. Beim Zuwendungsverzeichnis wird nach monetären und nicht monetären Zuwendungen unterschieden. Im Verwendungsverzeichnis ist darzustellen, mit welchen Beträgen und prozentualen Anteilen durch die

¹⁶⁰ Vgl. Renz, H.; Rohe, S.; Neumann, S., 2014, S. 200.

¹⁶¹ Vgl. Jacobs; R. Beker, M., 2014, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2014/fa_bj_1408_revision_der_mifid.html (Stand: 11.01.2015); Kistler, K., 2014, <http://www.handelsblatt.com/finanzen/recht-steuern/anleger-und-verbraucherrecht/verbraucher-schutz-das-neue-gesetz-ist-noch-nicht-ausgereift/10270760-2.html> (Stand: 12.01.2015).

¹⁶² Zuwendungen sind nach § 31d WpHG Provisionen, Gebühren oder sonstige Geldleistungen und alle geldwerten Vorteile. Vgl. hierzu auch: o.V., 2013c, S. 102.

¹⁶³ Vgl. Rozok, M., 2010, S. 402f.

Zuwendungen die oben genannten Felder der Verwendung finanziert wurden. Beide Verzeichnisse sind unverzüglich nach Abschluss des Geschäftsjahres zu erstellen.¹⁶⁴

Zukünftige Situation:

Am 3. Juli 2014 trat die EU-Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (MiFID II) in Kraft. Diese verpflichtet die Wertpapierdienstleister ab 2017 zu einer unabhängigen Anlageberatung, das heißt, es ist verboten, Zuwendungen für die Anlageberatung, insbesondere Vertriebsprovisionen, von Dritten anzunehmen. Lediglich geringfügige Zuwendungen sind erlaubt – mit der Definition von Geringfügigkeit befasst sich die Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (ESMA). Darunter fallen voraussichtlich Zuwendungen wie Informationsmaterial/Broschüren. Wie streng MiFID II aber tatsächlich mit den Zuwendungen für die Anlageberatung umgeht, ist noch offen.¹⁶⁵

Für andere Wertpapierdienstleistungen sind Zuwendungen weiterhin erlaubt, wenn diese dem Kunden offengelegt und nur zur Verbesserung der Servicequalität eingesetzt werden (entspricht MiFID I). Die Verbesserung der Servicequalität wird unter MiFID II allerdings enger gefasst – eine Finanzierung des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs (z. B. Personal- und Raumkosten) durch Zuwendungen wird nicht mehr möglich sein. Dies stellt Institute, die sich über Provisionen finanzieren, in Zukunft vor neue Herausforderungen. Möglicherweise wird die provisionsgestützte Anlageberatung soweit eingeschränkt, dass Deutschland einen Wandel zur Honoraranlageberatung vollziehen muss.¹⁶⁶

8.3 Erstellung einer risikoorientierten Prüfungsplanung

Die Interne Revision ist als unabhängige und objektive Prüfungsinstanz gemäß den Anforderungen des AT 4.4.3 Tz. 3 MaRisk dazu angehalten „die Ordnungsmäßigkeit grundsätzlich aller Aktivitäten und Prozesse zu prüfen und zu beurteilen“¹⁶⁷. Im Kontrast dazu steht die zunehmende Komplexität des internen Unternehmensumfeldes, sodass die Prüfung aller Objekte nicht gewährleistet werden kann. Aufgrund dieser Tatsache ist es erforderlich, bei der Planung der Prüfungshandlungen die vorhandenen Ressourcen den einzelnen Prüfungsobjekten optimal zuzuordnen. Diesem Umstand wird in der Forderung des BT 2.3 Tz. 1 MaRisk nach einer risikoorientierten Prüfungsplanung entsprochen.

¹⁶⁴ Vgl. o.V., 2013c, S.102.

¹⁶⁵ Vgl. o.V., 2014, S. 429.

¹⁶⁶ Vgl. Renz, H.; Rohe, S.; Neumann, S., 2014, S. 200; Jacobs, R.; Beker, M., 2014, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2014/fa_bj_1408_revision_der_mifid.html (Stand: 11.01.2015).

¹⁶⁷ o.V., 2012, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_marisk_ba.html?nn=2818068#doc3492188bodyText17 (Stand: 09.01.2015).

8.3.1 Identifikation des Audit Universe als Prüfungsgrundlage

Die Erstellung einer risikoorientierten Prüfungsplanung bedarf zunächst der Erfassung des internen Unternehmensumfeldes, welches regelmäßig anhand von Unternehmenseinheiten, Funktionen oder Prozessen abgebildet wird. Die Darstellung aller Bereiche des internen Unternehmensumfeldes wird als Audit Universe bezeichnet und beschreibt das Tätigkeitsfeld der Internen Revision.¹⁶⁸

Klassischerweise erfolgt die Aufteilung der Prüfungsobjekte entsprechend der Funktion des Unternehmensbereiches oder anhand der Abbildung einzelner Prozesse.¹⁶⁹ Im Rahmen der Identifikation des Audit Universe ist es darüber hinaus unbedingt erforderlich, das Unternehmen in seiner Gesamtheit zu erfassen und Redundanzen zu vermeiden.¹⁷⁰ Um der komplexen Unternehmensstruktur sowie der funktionsübergreifenden Leistungserstellung dabei gerecht werden zu können, erscheint die Abbildung des Audit Universe anhand der einzelnen Unternehmensprozesse als sinnvoll. Das Modell der Wertschöpfungskette nach Porter ermöglicht es in diesem Zusammenhang, die Prozesse entsprechend ihres Beitrags zur betrieblichen Leistungserstellung darzustellen.¹⁷¹ Die dabei vorgenommene Unterteilung in primäre und unterstützende Aktivitäten ist darüber hinaus als Ansatzpunkt für die optimale Allokation der Prüfungsressourcen zu verstehen.

8.3.2 Risikoklassifizierung im Audit Universe

Auf der Grundlage des definierten Audit Universe gilt es, die Prüffelder zu identifizieren und in den Jahresprüfungsplan aufzunehmen, welche unter Risikogesichtspunkten von besonderer Relevanz für das Unternehmen sind.¹⁷² Risiko wird dabei innerhalb der Internen Revision als die Wahrscheinlichkeit definiert, dass sich ein eintretendes Ereignis negativ auf die Erreichung der Unternehmensziele auswirkt.¹⁷³ Demnach sind zur Erstellung einer risikoorientierten Prüfungsplanung einzelne Risikokategorien sowie deren erwarteter Einfluss auf die Zielerreichung zu bestimmen.

Aufgrund vielfältiger interner und externer Einflüsse auf den Erfolg einer Unternehmung, ist eine Beschränkung der Risiken auf wenige aussagekräftige Größen für die Erstellung der risikoorientierten Prüfungsplanung erforderlich. Dies erfolgt im Rahmen der Festlegung relevanter Risikokatego-

¹⁶⁸ Vgl. Berwanger, J.; Kullmann, S., 2008, S. 131.

¹⁶⁹ Vgl. Kregel, J.; Peemöller, V. H., 2014, S. 192.

¹⁷⁰ Vgl. Berwanger, J.; Kullmann, S., 2012, S. 188.

¹⁷¹ Vgl. Olfert, K.; Rahn, H.-J., 2010, S. 156.

¹⁷² Vgl. Berwanger, J.; Kullmann, S., 2012, S. 189.

¹⁷³ Vgl. Kregel, J.; Peemöller, V. H., 2014, S. 54.

rien. In der Praxis werden hierbei regelmäßig das Fehlerrisiko, das inhärente Risiko sowie das Marktrisiko angeführt.¹⁷⁴

Die relevanten Risikokategorien werden anschließend durch die Definition einzelner Risikofaktoren konkretisiert, wobei sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren zu berücksichtigen sind.¹⁷⁵ So könnten beispielsweise im Zusammenhang mit dem Fehlerrisiko der Zustand des Internen Kontrollsystems oder das Ergebnis der letzten Revisionsprüfung herangezogen werden. Die angeführten Risikokategorien und deren Risikofaktoren sind anschließend entsprechend ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu gewichten. Nachfolgend ist für jeden Risikofaktor eine Bewertungsskala zu entwickeln, welche die Grundlage für die abschließende Beurteilung des Risikos darstellt.¹⁷⁶ Das Ergebnis der Risikobeurteilung bestimmt somit wesentlich die Ausgestaltung der Prüfungsplanung, da die vorhandenen Prüfungsressourcen den Prüffeldern mit hoher Bedeutung für den Unternehmenserfolg zugeordnet werden.

8.3.3 Festlegung des Prüfungsturnus

Der Prozess der risikoorientierten Prüfungsplanung wird durch die Festlegung des Prüfungsturnus für die jeweiligen Prüffelder vervollständigt. Die Bestimmungen des BT 2.3 Tz. 1 MaRisk definieren in diesem Zusammenhang den angemessenen Prüfungsrhythmus basierend auf dem zu erwartenden Risiko des Prüffeldes.

Nach Maßgabe des BT 2.3 Tz. 1 MaRisk sind grundsätzlich alle Prozesse „in angemessenen Abständen, grundsätzlich alle drei Jahre, zu prüfen“. Diese Bestimmung ist darüber hinaus auch auf ausgelagerte Prozesse der Unternehmung anzuwenden. Vom dreijährigen Prüfungsturnus kann gemäß BT 2.3 Tz. 1 MaRisk abgewichen werden, wenn die Risiken des Prüffeldes als nicht wesentlich einzuordnen sind. Die Definition der Wesentlichkeit ist dabei von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens abhängig, weshalb die wesentlichen Risiken jährlich mittels einer Risikoinventur zu bestimmen sind.¹⁷⁷

Entsprechend der Bestimmungen des AT 2.2 Tz. 1 MaRisk sind das Adressenausfallrisiko, das Marktpreisrisiko, das Liquiditätsrisiko sowie das operationelle Risiko für Kreditinstitute als wesentlich anzusehen.

¹⁷⁴ Vgl. Berwanger, J.; Kullmann, S., 2012, S. 190.

¹⁷⁵ Vgl. Amling, T.; Bantleon, U., 2009, S. 217.

¹⁷⁶ Vgl. Berwanger, J.; Kullmann, S., 2012, S. 191.

¹⁷⁷ Vgl. o.V., 2014d, http://www.s-wissenschaft.de/dokumente/MaRiskInte_140306133101.pdf (Stand: 15.01.2015).

Parallel dazu ist eine jährliche Prüfung der Prozesse erforderlich, welche ein besonderes Risiko aufweisen. Als besondere Risiken werden die Ereignisse bezeichnet, deren Eintreten mit der Gefährdung des Fortbestandes des Unternehmens verbunden wäre oder zumindest zu einer deutlichen Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation führen könnte.¹⁷⁸

8.4 Anforderungen an den Vertriebsprozess

Der Vertriebsprozess eines Wertpapierdienstleistungsunternehmens ist wesentlich durch die Erbringung von Anlageberatungen gekennzeichnet. Die Einhaltung der angeführten Anforderungen an den Prozess der Anlageberatung ist auch vor dem Hintergrund der Vermeidung von Haftungsrisiken unbedingt erforderlich.

8.4.1 Wesen der Anlageberatung

Gemäß der Definition des § 2 Abs. 3 Nr. 9 WpHG liegt eine Anlageberatung vor, wenn durch den Berater gegenüber dem Anleger eine persönliche Empfehlung zu einem Geschäft mit bestimmten Finanzinstrumenten erteilt wird. Nicht zur Anlageberatung zählt dagegen das reine Ausführungsgeschäft per Telefon oder Internet, das überwiegend in standardisierter Form abgewickelt wird.¹⁷⁹ Dabei berücksichtigt die Empfehlung sowohl die Person des Anlegers als auch die für diesen geeigneten Finanzinstrumente.¹⁸⁰ Entsprechend der Bestimmungen des § 31 Abs. 4 Satz 1 WpHG sind in diesem Zusammenhang alle erforderlichen Informationen für die Empfehlung eines geeigneten Finanzinstrumentes durch den Berater zu erheben. Der Umfang der zu erfassenden Informationen richtet sich dabei nach der Art des Finanzinstruments, Art und Umfang der nachgefragten Leistung sowie dem Vorhaben und den persönlichen Umständen des Anlegers.¹⁸¹ Darüber hinaus gilt es, die Dienstleistung nach Maßgabe des § 31 Abs. 1 Nr. 1 WpHG unter Wahrung des Kundeninteresses zu erbringen.

Grundlage für die Beurteilung der Geeignetheit von Finanzinstrumenten für den jeweiligen Anleger ist die Sicherstellung der Zuverlässigkeit von Informationen über den Kunden. Aufgrund dieser Tatsache ist es erforderlich, Maßnahmen zur Überprüfung der Konsistenz der gesammelten Kundeninformationen im Prozess zu etablieren. Um dieser Zielsetzung gerecht werden zu können, ist es

¹⁷⁸ Vgl. o.V., o.J.i, <http://www.diir.de/fachwissen/revisionshandbuch-marisk/standardrevisionsproze-ss/> (Stand: 15.01.2015).

¹⁷⁹ Vgl. Günther, T., 2013, S. 55f.; Brinkmann, M., 2010, S. 364; Buck-Heeb, P., 2014, S. 389f.

¹⁸⁰ Vgl. Arbeitskreis „Revision des Wertpapiergeschäfts“ des Deutschen Institutes für Interne Revision e.V., 2005, S. 139.

¹⁸¹ Vgl. o.V., 2014c, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1004_wa_macomp.html?nn=2818068#doc2676654bodyText86 (Stand: 12.01.2015).

gemäß den Ausführungen des BT 7.5 Tz. 3 MaComp notwendig, die Selbsteinschätzung des Anlegers durch entsprechende Fragestellungen zu objektivieren.

8.4.2 Pflichten aus der Anlageberatung

Ziel einer anleger- und objektgerechten Beratung ist es, den Kunden zu einer selbständigen Anlageentscheidung zu befähigen.¹⁸² Dem Kunden sind daher laut § 31 Abs. 3 WpHG vor dem Abschluss des Geschäftes verständliche Informationen über das empfohlene Finanzinstrument auszuhändigen. Die Dokumentation der Anlageberatung erfolgt durch den Berater im Rahmen der Erstellung eines Beratungsprotokolls, dessen Richtigkeit anhand der Unterschrift des Kunden bestätigt wird. In Abhängigkeit vom gewählten Vertriebskanal kann der Kunde gemäß den Bestimmungen des § 34 Abs. 2a WpHG entscheiden, ob das Geschäft bereits vor Zugang des Beratungsprotokolls vorgenommen werden soll. Das Wertpapierdienstleistungsunternehmen ist im Zusammenhang mit der Erstellung und Übermittlung des Beratungsprotokolls verpflichtet, organisatorische Vorkehrungen zur Erfüllung der entsprechenden Anforderungen zu treffen. Im Falle der telefonischen Beratung darf auf Wunsch des Kunden das Geschäft schon vor Erhalt des Beratungsprotokolls ausgeführt werden, allerdings hat der Kunde in diesem Fall ein einwöchiges Rücktrittsrecht.¹⁸³

Des Weiteren sind durch die Wertpapierdienstleistungsunternehmen entsprechende Verfahren innerhalb des Vertriebsprozesses zu implementieren, welche die Aktualisierung der Kundendaten sicherstellen. Dies ist aufgrund der regelmäßigen Beurteilung des Engagements auf Geeignetheit der Anlagen für den Kunden unbedingt erforderlich. Die Anforderungen des BT 7.2 Tz. 4 MaComp verweisen zudem auf die Auswirkung der Änderungen der Kundeninformationen auf die Geeignetheitsprüfung. Mit der Umsetzung von MiFID II ab 2017 müssen zudem über elektronische Medien geführte Beratungsgespräche aufgezeichnet werden, worüber der Kunde einmalig zu informieren ist.¹⁸⁴

Anforderungen an Anlageberater ergeben sich aus dem WpHG und der WpHGManzV. § 34d WpHG schreibt vor, dass Anlageberater zuverlässig und sachkundig sein müssen. §§ 1 und 2 der WpHGManzV konkretisieren dies: Die Sachkunde des Anlageberaters erstreckt sich nachweislich auf die Kundenberatung (zum Beispiel Bedarfsermittlung), die rechtlichen Grundlagen der Anlage-

¹⁸² Vgl. Arbeitskreis „Revision des Wertpapiergeschäfts“ des Deutschen Institutes für Interne Revision e.V., 2005, S. 141.

¹⁸³ Vgl. Fleischer, K., 2014, S.24; Brinkmann, M., 2010, S. 371f.; Günther, T., 2013, S. 61ff.

¹⁸⁴ Vgl. Eckhardt, P., 2014, S. 204; Jacobs; R.; Beker, M., 2014, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2014/fa_bj_1408_revision_der_mifid.html (Stand: 11.01.2015).

beratung (zum Beispiel Vertragsrecht) und den fachlichen Grundlagen (zum Beispiel Finanzinstrumente).¹⁸⁵ Die Anforderungen an die Zuverlässigkeit, die schon der Compliance-Beauftragte zu erfüllen hat (vgl. Kap. 2.2) müssen auch die Anlageberater erfüllen (§ 34d i. V. m. § 6 WpHGManzV). Vor Aufnahme der Tätigkeit sind die Anlageberater an die BaFin zu melden (§ 34d Abs. 1 WpHG).

8.5 Umsetzung einer Compliance-Funktion in der noxInvest

Die Compliance-Funktion wird ein organisatorischer Bestandteil der noxInvest sein und die Vermeidung von Risiken unterstützen. Bereits vor Gründung müssen Vorgaben beachtet werden, damit Compliance von Beginn der Geschäftstätigkeit wirksam arbeiten kann.

8.5.1 Organisation und Aufgaben von Compliance

Mit der Abteilung Compliance wird in der noxInvest ein Mitarbeiter bzw. eine MAK betraut, der der BaFin bei Gründung der Bank als Compliance-Beauftragter gemeldet wird.¹⁸⁶ Er erfüllt im Auftrag der Geschäftsführung, die weiterhin die Verantwortung trägt, die Aufgaben des Compliance-Beauftragten. Damit hat er in der noxInvest eine herausragende Stellung und auch eine große Verantwortung, die mit einer geeigneten Person besetzt ist und auch dementsprechend vergütet wird. Um die Autorität des Compliance-Mitarbeiters zu verstärken, ist dieser direkt dem Geschäftsführer unterstellt.¹⁸⁷ Für seine Arbeit erhält er vor allem aus dem Vertriebsbereich bzw. der Anlageberatung Informationen. Die relevanten Informationen der Anlageberater werden – um den Compliance-Mitarbeiter zu entlasten – gebündelt durch einen Beauftragten der Anlageberater weitergegeben. Dieser stellt quasi einen „Compliance-Mentor“ dar, deren Einsatz vor allem in großen Kreditinstituten üblich ist. Während der „Mentor“ in größeren Instituten zur erhöhten Präsenz in den Fachbereichen eingesetzt wird, hat der „Mentor“ bei noxInvest den Hintergrund, dass der Compliance-Mitarbeiter aufgrund seiner begrenzten Kapazität entlastet wird. Gewünscht wird ein enger Kontakt zwischen beiden Mitarbeitern, wobei der „Mentor“ Bindeglied zwischen den Beratern und der Compliance-Funktion darstellt. Anfragen kann der Compliance-Beauftragte an den „Mentor“ zur Klärung weitergeben und hat damit im wesentlich zu überwachenden Bereich der Bank einen konkreten Ansprechpartner.

Im Informationsaustausch mit den Abteilungen zahlt sich die momentan sehr kleine Größe und flache Hierarchie der noxInvest aus: Die Informationswege sind sehr kurz und direkt und damit sind die

¹⁸⁵ Vgl. o.V., 2011, S. 13f.

¹⁸⁶ Vgl. Kapitel 2: Organisation und Personal.

¹⁸⁷ Vgl. ebenda.

Informationen, die Compliance erhält, noch sehr aktuell. Compliance kann somit sehr präventiv agieren und eingreifen.

Um in Projekten oder bei der Umsetzung von neuen Prozessen oder Maßnahmen, wirksam arbeiten zu können, werden dem Mitarbeiter auch von der Geschäftsführung die notwendigen Befugnisse und Kompetenzen übertragen (zum Beispiel Entscheidungskompetenz). Dies ist wichtig, um Prozesse aus Compliance-Sicht mitgestalten beziehungsweise überhaupt erst anstoßen zu können. Die Abteilung wird in alle Projekte eingebunden, um sie aus Compliance-Sicht zu prüfen oder regt eigenständig den Austausch zu neuen Prozessen und Maßnahmen an.

Während der Gründung arbeitet Compliance mit den verschiedenen Bereichen in der Bank zusammen, um die Einhaltung der rechtlichen Vorschriften zu überwachen und zu gewährleisten. Im Bereich Personal ist dies beispielsweise die Information über die Anforderungen an die einzustellenden Anlageberater und Vertriebsbeauftragten.¹⁸⁸ Im Bereich Vertrieb geht es ebenfalls um die Anforderungen an Anlageberater und die Kontrolle der Einrichtung von Dokumentationsverfahren (Dokumentationsbogen und Beratungsprotokoll) für die Anlageberatung.¹⁸⁹ Ebenso erfolgt die Meldung der Anlageberater an die BaFin. Die Geschäftsführung wird von Compliance vor allem in Bezug auf WpHG-Anforderungen beraten. Diese haben aufgrund des Geschäftsmodells der noxInvest besondere Relevanz. Zuwendungen, telefonische Anlageberatung sowie aktuelle rechtliche Themen (etwa MiFID II) sind einige Diskussionspunkte bei denen Compliance die Geschäftsführung fachlich unterstützen wird.

Ein wichtiger Prozess, der bei Gründung mit Compliance zu erarbeiten ist, ist insbesondere die Anlageberatung (vor allem Einstellung der sachkundigen und zuverlässigen Anlageberater, Ablauf der telefonischen Beratung inklusive Dokumentation). Im Bereich der Zuwendungen und Provisionen erfolgt ein reger Austausch mit Controlling und Rechnungswesen, sowie dem Vertrieb, um die Zuwendungsverzeichnisse nach den MaComp zu erstellen.¹⁹⁰

Der Compliance-Mitarbeiter steht in engem Kontakt mit der BaFin und beantwortet deren Anfragen in Bezug auf die Wertpapierdienstleistungen der noxInvest. Ein Austausch mit anderen Banken kann ebenfalls hilfreich sein, um Erfahrungen auszutauschen und Prozesse der noxInvest zu optimieren und die Compliance-Risiken zu minimieren.

¹⁸⁸ Vgl. Kapitel 2: Organisation und Personal.

¹⁸⁹ Vgl. Kapitel 3: Vertriebsmanagement.

¹⁹⁰ Vgl. o.V., 2014c, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1004_wa_macomp.html?nn=2818068#doc2676654bodyText86 (Stand: 12.01.2015).

8.5.2 Ausgestaltung der Anlageberatung

Von Beginn an müssen die Anlageberater eine hohe Qualität bei der Dokumentation von Anlageberatungen leisten.

Insbesondere durch die ausschließlich telefonische Beratung beziehungsweise Videoberatung muss ein sauberer und korrekter Umgang mit den Beratungsprotokollen gewährleistet werden. Auch die Anlageberatung muss eine hohe Qualität aufweisen, obwohl das Geschäftsmodell der noxInvest möglichst schlanke Beratungen vorsieht; der Kunde hat durch die Vertriebsform bei noxInvest ein einwöchiges Rücktrittsrecht (bei Geschäftsabschluss vor Erhalt des Protokolls), welches er bei einer Falschberatung auch nutzen wird. Fehler bei der Anlageberatung und bei Erstellung des Beratungsprotokolls (rechtliche und operationelle Risiken) sind zwar durch Risikoversorge und Schadenquote vom Controlling überwacht beziehungsweise kalkuliert¹⁹¹, dennoch sollten Fehler vermieden werden. Diese können sich unter anderem auch dadurch ergeben, dass Vertriebs- und Marketingziele (etwa Provisionserträge generieren, Marktanteil steigern)¹⁹² den Vertriebsdruck auf die Anlageberater erhöhen und es diese dadurch an Sorgfalt mangeln lassen.

Bei der Gründung ist deshalb ein genauer Prozessablauf der Anlageberatung zu definieren und mit Compliance abzustimmen. Der Prozess gestaltet sich folgendermaßen: Der Kunde informiert sich zunächst auf der Homepage über mögliche Anlagen, holt sich Tipps auf der Plattform und entscheidet sich dann für eine Anlageberatung bei der noxInvest. Alternativ wünscht er gezielt - ohne sich vorab zu informieren - einen Termin bei einem Berater. Auf der Plattform dürfen keinesfalls individuelle Empfehlungen ausgesprochen werden, da dies bereits eine Anlageberatung darstellt und damit dokumentationspflichtig wäre. Die Anlageberatung erfolgt ausschließlich über die vorgegebenen Kanäle, damit noxInvest eine Einhaltung der rechtlichen Vorgaben gewährleisten kann. Die Plattform, die Kunden Tipps und Informationen zur Anlage und zu Produkten geben soll und Erklärungsvideos anbietet, stellt keine Anlageberatung dar, da sie nicht auf den individuellen Kunden abgestimmt ist. Die Plattform dient vielmehr der Vorabinformation über Finanzinstrumente, um anschließend die Anlageberatung schlanker gestalten zu können. Auch die Eingabe der wichtigsten Daten des Kunden vor dem Beratungsgespräch (etwa Anlagesumme, Risikobereitschaft), erleichtert aus Compliance-Sicht die notwendige Dokumentation und eliminiert Fehlerquellen. Der Kunde ist gezwungen, die Angaben konkret zu nennen und der Berater muss damit nicht selbst entscheiden, was der Kunde mit seiner Äußerung sagen wollte. Die Vertriebsstrategie unterstützt ebenfalls den verantwortungsvollen Umgang mit den Anforderungen: Hier wird etwa eine qualitativ hochwertige

¹⁹¹ Vgl. Kapitel 5: Gesamtbanksteuerung.

¹⁹² Vgl. Kapitel 3: Vertriebsmanagement; Teil IV: Bankmarketing.

Anlageberatung gefordert, Erklärvideos, Simulationen, Produktvergleiche und spezialisierte Berater sorgen für einen optimalen und angemessenen Beratungsprozess.¹⁹³ Das Marketingziel, jedes Jahr neue Kooperationspartner (das heißt neue Produkte) zu finden¹⁹⁴, erhöht ebenfalls durch die dann breitere Produktpalette die Beratungsqualität. Das Controlling überwacht zudem die Nachfrage der Kunden nach den Produkten und fordert gegebenenfalls eine Anpassung der Produktauswahl.¹⁹⁵

8.5.3 Umgang mit Zuwendungen

Die Zuwendungen sind schon während des Geschäftsjahres in die Zuwendungs- und Verwendungsverzeichnis einzupflegen, damit diese nach Ende des Geschäftsjahres möglichst schnell und ohne großen Aufwand fertiggestellt werden können. Da die noxInvest lediglich einen Mitarbeiter in der Abteilung vorhält, ist dies notwendig, da sonst im Zeitraum der Erstellung nicht die gesamte Arbeitskraft des Mitarbeiters für die laufenden Aufgaben zur Verfügung steht.¹⁹⁶ Die grobe Ausgestaltung eines Verwendungsverzeichnisses ist in Tabelle 9 zu sehen. Hierbei kann jedoch noch stärker untergliedert werden.

Cluster	Betrag	Anteil an gesamten Zuwendungen
Effiziente und hochwertige Infrastruktur	10.000 €	0,75 %
Personalressourcen	640.656 €	47,85 %
<i>Anlageberater</i>	551.700 €	41,21 %
<i>Revision</i>	52.176 €	3,90 %
<i>Compliance</i>	36.780 €	2,75 %
Qualifizierung und Information der Mitarbeiter	1.000 €	0,07 %
Information der Kunden	5.000 €	0,37 %
Qualitätssicherungs- und –verbesserungsprozesse	5.000 €	0,37 %
Nicht für Qualitätsverbesserung eingesetzt	677.094 €	50,58 %
Gesamt	1.338.750 €	100 %
Zuwendungen aus den Vorjahren	0,00 €	0 %

Tabelle 9: Verwendungsverzeichnis¹⁹⁷

¹⁹³ Vgl. Kapitel 3: Vertriebsmanagement.

¹⁹⁴ Vgl. Kapitel 4: Bankmarketing.

¹⁹⁵ Vgl. Kapitel 5: Gesamtbanksteuerung.

¹⁹⁶ Vgl. o. V. 2013b, S.102.

¹⁹⁷ Eigene Darstellung nach MaComp BT 8.2.1.

Zuwendungen, welche die noxInvest erhält, sind einerseits Vertriebs- und Bestandsprovisionen der Emittenten (monetär) für die Anlageberatung beziehungsweise Abschlussvermittlung, andererseits auch Dokumente (nicht monetär, zum Beispiel Produktinformationsblätter).

Im Hinblick auf die Umsetzung der MiFID II-Vorschriften versucht Compliance zugleich, Zuwendungen, die im Rahmen MiFID II noch erlaubt sind, zu finden und zukünftig erlaubte Verwendungen in der noxInvest herauszufiltern. Gleichzeitig muss Compliance aufgrund der Änderungen durch MiFID II im engen Austausch mit der Geschäftsleitung stehen, um gegebenenfalls rechtzeitig Anpassungen einleiten zu können.

8.5.4 Chancen-Risiken-Analyse der Compliance-Funktion

Die Compliance-Funktion der noxInvest hat aufgrund der Aufbauorganisation und geringen Größe der Bank einen entscheidenden Vorteil im Vergleich zu Großbanken: Informationen gelangen auf dem schnellsten Weg zum Ziel, auch eventuelle Umgestaltungen von Prozessen können erheblich leichter und schneller vorgenommen werden. Dennoch hat die Größe der noxInvest aus Sicht von Compliance auch einen großen Nachteil: Die noxInvest ist eine Vollbank und ein Wertpapierdienstleistungsunternehmen und ist damit mit den zahlreichen Vorschriften konfrontiert, die auch große Banken mit einer höheren Anzahl von Compliance-Mitarbeitern haben, von einigen unbedeutenderen größenabhängigen Erleichterungen abgesehen. Die Bank noxInvest kann sich in der Anfangsphase jedoch nicht weitere Mitarbeiter leisten, sodass es auf die Zusammenarbeit in der noxInvest ankommt, ob der Einsatz des Compliance-Mitarbeiters erfolgreich ist.

Zudem kommen immer neue Anforderungen oder Erweiterungen und Verschärfungen der bisherigen Vorschriften hinzu, sodass sich Compliance nicht nur mit dem laufenden Geschäft, sondern auch mit der Implementierung neuer oder Änderung bestehender Maßnahmen und Prozessen auseinandersetzen muss. Insbesondere ist hier die Verschärfung hinsichtlich der Anlageberatung beziehungsweise der Zuwendungen zu nennen.

Bleibt die noxInvest eine Bank dieser Größe muss die Geschäftsführung gegebenenfalls über ein Outsourcing der Abteilung nachdenken, um eine Abdeckung der rechtlichen Anforderungen gewährleisten zu können.¹⁹⁸ Wächst die noxInvest hingegen werden definitiv mehr Mitarbeiter benötigt. Compliance ist aufgrund der strengen Aufsicht und Kontrollen durch die BaFin eine Abteilung, die viel Aufmerksamkeit erfordert, aber keine Erlöse generiert. Die Wirkung von Compliance würde sich vermutlich erst zeigen, wenn es die Abteilung bei noxInvest nicht mehr geben würde, deshalb zahl-

¹⁹⁸ Vgl. MaComp BT 1.3.4.

reiche Anforderungen nicht eingehalten werden und Rechtsstreitigkeiten, Strafzahlungen oder Reputationsverluste auf noxInvest zukommen würden. Damit würde die Gründung der noxInvest nicht erfolgreich verlaufen, weil gegen diese Reputationsverluste auch das beste Marketing nichts unternehmen kann und es die Bank gerade in der Anfangsphase vermeiden muss, noch mehr Kosten zu verursachen. Die Abteilung Compliance ist für die noxInvest unerlässlich und von großem Wert. Sie trägt bei guter Ausführung zu einem Gelingen der Gründung und erfolgreichen Geschäftsjahren bei.

Bei einer größeren Compliance-Abteilung würde sich auch die Einführung eines Compliance-Management-Systems¹⁹⁹ auszahlen und lohnen. Dadurch könnte die Abteilung effizienter werden und ihre Arbeit verbessern.

Das Thema, das aus Sicht von Compliance aber am meisten zum Erfolg der noxInvest beitragen wird, ist der Umgang mit dem Zuwendungsverbot für Anlageberatungen ab 2017 beziehungsweise der eingeschränkten Verwendung von Zuwendungen. Geplant ist bisher eine provisionsgestützte Anlageberatung, die einen Großteil der Erlöse der Bank ausmacht (neben Erlösen durch die Online-Abschlüsse ohne Beratung und gegebenenfalls Werbeerlösen). Dieses Geschäftsmodell ist so nicht mehr zukunftsfähig, da bisher keine Rücksicht vonseiten der EU oder ESMA auf Länder ohne Tradition in der Honoraranlageberatung genommen wurde (die ESMA arbeitet aktuell an den konkreten Vorgaben). Hier ist also ein Umdenken erforderlich bzw. ein genaues Verfolgen der Vorgaben, die ab 2017 gelten sollen.

8.6 Implementierung einer risikoorientierten Prüfungsplanung bei der noxInvest

Im vorliegenden Abschnitt werden die zuvor definierten Aktivitäten zur Erstellung einer risikoorientierten Prüfungsplanung, auf das zu gründende Wertpapierdienstleistungsunternehmen noxInvest angewendet.

8.6.1 Identifikation des Audit Universe

Das Wertpapierdienstleistungsunternehmen noxInvest versteht sich als unabhängiger Anbieter von Beratungsleistungen, welche auch außerhalb der klassischen Öffnungszeiten einer Bank verfügbar sind. Der Internen Revision obliegt innerhalb der Unternehmensstruktur die Aufgabe, alle Bereiche

¹⁹⁹ Vgl. Lindner, B.; Wolff, O., 2013, S. 8, www.kpmg.com/DE/de/Documents/compliance-kreditinsti-tute-2013-kpmg.pdf (Stand: 11.01.2015).

und Prozesses der noxInvest zu prüfen und Hilfestellung bei deren Verbesserung zu leisten. Um dieser Funktion gerecht werden zu können, ist es erforderlich, das Audit Universe des Unternehmens zu bestimmen. Vor dem Hintergrund einer risikoorientierten Prüfungsplanung sind darüber hinaus in der künftigen Prüfungstätigkeit der Internen Revision die Bereiche zu untersuchen, welche sich wesentlich auf die Wertschöpfung der noxInvest auswirken.

Die Abbildung der internen Unternehmensstruktur der noxInvest soll aufgrund der funktionsübergreifenden Leistungserstellung anhand der Darstellung aller Prozesse des Unternehmens erfolgen. Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen, welchen Beitrag diese zur Wertschöpfung der noxInvest leisten.

Als wertschöpfender Prozess der noxInvest ist die umfassende Erbringung der Beratungsleistung anzusehen, welcher sich aus vier primären Teilprozessen ergibt. So sind zunächst die Auswahl der Produkte sowie die Kontaktaufnahme mit den entsprechenden Anbietern und Händlern zu nennen. Diese Aktivitäten werden durch den Vorstand in der Zusammenarbeit mit der Abteilung Marketing erbracht. Da die Beratungsleistung ausschließlich per Video oder Telefon erfolgt, ist darüber hinaus die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der erforderlichen Software als wesentlicher Faktor für die Wertschöpfung zu erachten. Ferner sind in Anlehnung an die Kernkompetenz des Wertpapierdienstleistungsunternehmens die Marketing- und Vertriebsprozesse als zentrale Einflussgröße auf den Unternehmenserfolg anzusehen. Zuletzt ist die durch den Kunden nachgefragte Vertragsverwaltung dem wertschöpfenden Prozess zuzuordnen.

Um die Funktionsfähigkeit der wertschöpfenden Aktivitäten zu gewährleisten, bedarf es der Leistungen der unterstützenden Prozesse. Diesen sind die klassischen Managementprozesse sowie die Bereiche Compliance und Interne Revision zuzurechnen. Aus der Einteilung der Geschäftsprozesse in primäre und unterstützende Leistungen ergibt sich, wie in der untenstehenden Abbildung dargestellt, das Audit Universe der noxInvest.

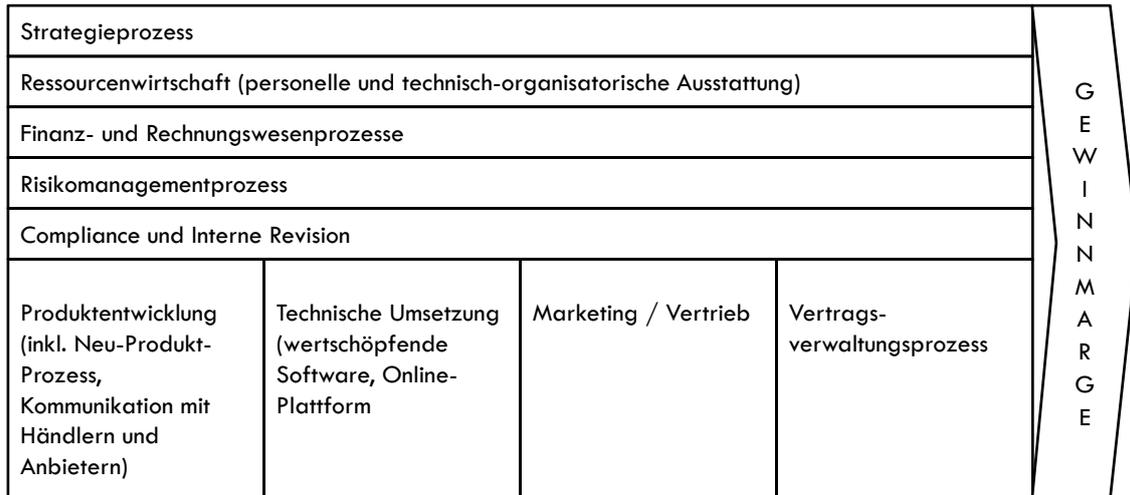


Abbildung 36: Wertschöpfungskette der noxInvest²⁰⁰

8.6.2 Risikoklassifizierung im Audit Universe der noxInvest

Ausgehend von der Wertschöpfungskette der noxInvest gilt es nun, die wesentlichen Risikokategorien des konkreten Wertpapierdienstleistungsunternehmens zu definieren und auf dieser Grundlage eine Bewertung der Risikosituation vorzunehmen.

noxInvest befindet sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt in der Gründungsphase, weshalb die Gewinnung von Kunden und somit die Entwicklung des Marktanteils einen wesentlichen Faktor für die Erreichung der Unternehmensziele darstellt. In diesen Zusammenhang sind insbesondere die Bereiche Marketing und Vertrieb als Prüffelder für die Interne Revision von herausragender Bedeutung. Diesem Umstand wird mit einer hohen Gewichtung der Risikokategorie Marktrisiko entsprochen. Da die Kernkompetenz der noxInvest darüber hinaus in der Anlageberatung begründet ist, gilt es, etwaige Haftungsrisiken aus Fehlberatungen auszuschließen. Als Risikofaktor wird hierbei die Qualifikation der Berater herangezogen. So ist anzunehmen, dass regelmäßige Schulungen der Berater deren Kompetenz und letztlich auch die Beratungsqualität verbessern.

Des Weiteren ist die betriebliche Wertschöpfung aufgrund der Fokussierung auf die Videoberatung untrennbar mit der Leistungsfähigkeit der technischen Ausstattung verbunden. Da dieser Risikofaktor nur durch die Einstellung des Geschäftsbetriebes eliminiert werden kann, ist er der Kategorie des inhärenten Risikos zuzuordnen. Die risikoorientierte Bewertung der relevanten Prüffelder der noxInvest ist in Tabelle 10 unter Vornahme der Definition und Gewichtung der einzelnen Kategorien dargestellt.

²⁰⁰ Eigene Darstellung.

Risiko		Gewichtung				
Kategorie	Faktor		1	2	3	Maximaler Risikowert
Marktrisiko	Gewinnung von Marktanteilen	3	Positive Entwicklung	Stagnation	Negative Entwicklung	18
Haftungsrisiko	Qualität Anlageberatung	2	Regelmäßige Schulung der Mitarbeiter	Einmalige Schulung bei Eintritt	Keine Schulungsmaßnahmen	12
Inhärentes Risiko	Leistungsfähigkeit IT	1	Jederzeit gegeben	Kaum fehleranfällig	Stark fehleranfällig	6
						36

Tabelle 10: Risikobewertung bei der noxInvest²⁰¹

In die Jahresplanung der Revision gehen anschließend die Prüffelder ein, deren Risikowert eine vergleichsweise hohe Ausprägung ausweist. Um der Entwicklung des Wertpapierdienstleistungsunternehmens im Zeitablauf gerecht werden zu können, ist die vorangehend beschriebene Risikobewertung zudem jährlich zu überprüfen. Dem Leiter der Revision werden dabei bewusst Ermessensspielräume zugestanden.

8.6.3 Festlegung des Prüfungsturnus

Grundsätzlich sind alle Prozesse der noxInvest innerhalb von drei Jahren zu prüfen. Unter Berücksichtigung der identifizierten Wertschöpfungskette sowie der vorgenommenen Risikobewertung, sind allerdings die Bereiche Marketing, Vertrieb und die technische Ausstattung gesondert zu betrachten. So sind diese aufgrund des besonderen Einflusses auf die Erreichung der Unternehmensziele jährlich zu prüfen, wodurch deren Leistungsfähigkeit sichergestellt und gegebenenfalls verbessert werden soll. Weiterführende primäre Teilprozesse sind allerdings innerhalb des in BT 2.3 Tz. 1 MaRisk definierten dreijährigen Turnus zu überprüfen.

²⁰¹ In Anlehnung an: Berwanger, J.; Kullmann, S., 2012, S. 191.

8.7 Untersuchung des Vertriebsprozesses

Im Rahmen der Definition des Audit Universe der noxInvest sowie der Beurteilung der mit den jeweiligen Geschäftsbereichen verbundenen Risiken, wurde der Vertriebsprozess als wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfungskette der konkreten Unternehmung identifiziert. Zur Sicherstellung eines ordnungsgemäßen Geschäftsbetriebes gilt es daher, den Prozess der Anlageberatung beispielhaft unter Berücksichtigung der relevanten Rechtsnormen zu prüfen.

Gegenüber dem Kunden sind dabei wesentliche Normen zu berücksichtigen, welche insbesondere in § 31 WpHG geregelt sind. Die Prüfung der Einhaltung der Normen wird bei der noxInvest anhand des folgenden Schemas überprüft. Darüber hinaus sind die Prüfungsergebnisse dokumentiert.

Fundstelle und Rechtsnorm	Prüfungsfragen	Prüfungsergebnis
<p>§ 31 Abs. 1 Nr. 1 WpHG</p> <p>[...]verpflichtet, Wertpapierdienstleistungen [...] mit der erforderlichen Sachkenntnis, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit im Interesse seiner Kunden zu erbringen</p>	<p>Werden die genannten Anforderungen an die Berater durch diese erfüllt?</p> <p>Wird eine Beratung im Kundeninteresse durch etwaige Eigeninteressen gefährdet?</p>	<p>Anforderungen durch einzelne Spezialisten und fundierte Ausbildung gewährleistet; Berater sind aufgrund des Festgehaltenes nicht von der Provision abhängig</p>
<p>§ 31 Abs. 4 Satz 1 WpHG</p> <p>Ein Wertpapierdienstleistungsunternehmen, das Anlageberatung oder Finanzportfolioverwaltung erbringt, muss von den Kunden alle Informationen einholen über Kenntnisse und Erfahrungen der Kunden [...], über die Anlageziele der Kunden und über ihre finanziellen Verhältnisse, die erforderlich sind, um den Kunden ein für sie geeignetes Finanzinstrument oder eine für sie geeignete Wertpapierdienstleistung empfehlen zu</p>	<p>Wie wird die Aufnahme aller relevanten Informationen sichergestellt?</p> <p>Werden die Angaben des Kunden bei der Beratung ausreichend berücksichtigt?</p>	<p>Aufnahme aller erforderlichen Informationen wird durch Verwendung von Beratungsprotokollen und Kompetenz der Berater sichergestellt; darüber hinaus ist Aktivität in der Arbeitsanweisung (vgl. Kapitel 3 Vertriebsmanagement, Kap. 3.4.4) verankert; Berücksichtigung der Angaben durch die Arbeitsanweisung für die Berater verpflichtend;</p>

können.

Praxisbeispiele noch nicht vorhanden

§ 31 Abs. 3 WpHG

[...] verpflichtet, Kunden **rechtzeitig und in verständlicher Form** Informationen zur Verfügung zu stellen, die **angemessen** sind, damit die Kunden nach vernünftigem Ermessen die Art und die Risiken der [...] Arten von Finanzinstrumenten oder Wertpapierdienstleistungen **verstehen und auf dieser Grundlage ihre Anlageentscheidungen treffen können**. Die Informationen können auch in **standardisierter Form** zur Verfügung gestellt werden.

Zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form werden dem Kunden die erforderlichen Informationen zur Verfügung gestellt?

Sind diese verständlich und geeignet um eine eigenständige Anlageentscheidung zu treffen?

Informationen gemäß den rechtlichen Bestimmungen rechtzeitig zur Verfügung gestellt; Aktivität in der Arbeitsanweisung (vgl. Kapitel 3: Vertriebsmanagement, Kap. 3.4.4) definiert; Bereitstellung von Informationen erfolgt vorab durch entsprechende Erklärvideos und während des Beratungsgesprächs durch Berater selbst sowie entsprechende standardisierte Informationsblätter; Eignung als gegeben anzusehen

§ 34 Abs. 2a WpHG

Ein Wertpapierdienstleistungsunternehmen muss über **jede Anlageberatung bei einem Privatkunden ein schriftliches Protokoll** anfertigen. Das Protokoll ist von demjenigen zu unterzeichnen, der die Anlageberatung durchgeführt hat; eine **Ausfertigung ist dem Kunden unverzüglich nach Abschluss der Anlageberatung**, jedenfalls vor einem auf der Beratung beruhenden

Wird jede Anlageberatung durch den zuständigen Berater dokumentiert? Wie wird die Erfüllung der Dokumentationspflicht sichergestellt?

Zu welchem Zeitpunkt wird das Beratungsprotokoll an den Kunden ausgehändigt beziehungsweise wann erfolgt der Versand an den Kunden? Wird dieser entsprechend dokumentiert?

Dokumentation durch Forderung in der Arbeitsanweisung verpflichtend; Praxisbeispiele zum Zeitpunkt der Gründung noch nicht gegeben; Sicherstellung durch Verpflichtung der Berater im Rahmen der Arbeitsanweisung und Standardisierung des Beratungsprozesses;

den Geschäftsabschluss [...] zur Verfügung zu stellen. Wählt der Kunde für Anlageberatung und Geschäftsabschluss Kommunikationsmittel, die die Übermittlung des Protokolls vor dem Geschäftsabschluss nicht gestatten, muss das Wertpapierdienstleistungsunternehmen eine Ausfertigung des Protokolls dem Kunden **unverzüglich nach Abschluss der Anlageberatung zusenden.** [...]

Beratungsprotokoll gemäß den rechtlichen Anforderungen entsprechend dem Kundenwunsch dem Kunden vor oder nach dem Abschluss des Geschäfts zur Verfügung gestellt (Vgl. Kapitel 3 Vertriebsmanagement, Kap. 3.4.4); **Feststellung:** Kundenwunsch und Zeitpunkt des Versands sind künftig zu dokumentieren

Tabelle 11: Prüfung des Vertriebsprozesses anhand des WpHG

Des Weiteren definiert die MaComp einen ordnungsgemäßen Umgang mit den von dem Kunden erhalten Informationen. Die Prüfung des Vertriebsprozesses führte bei der noxInvest in diesem Zusammenhang zu nicht wesentlichen Feststellungen.

Fundstelle und Rechtsnorm	Prüfungsfragen	Prüfungsergebnis
<p><i>BT 7.5 Tz. 3 MaComp</i></p> <p>Es wird empfohlen, eine Selbsteinschätzung der Kunden durch die Vorgabe objektiver Kriterien zu relativieren. [...]</p>	<p>Werden die Angaben des Kunden durch den Berater kritisch hinterfragt?</p>	<p>Feststellung: Anforderung ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht explizit gegenüber den Beratern kommuniziert worden</p>
<p><i>BT 7.2 Tz. 4 MaComp</i></p> <p>Bei der Festlegung der als erforderlich erachteten Informationen haben die Unternehmen die Auswirkungen zu berücksichtigen, die sich aus Veränderungen einzelner Informationen für die Geeignetheitsprüfung ergeben können.</p>	<p>Wodurch erlangt der Berater Kenntnis über die Veränderung einzelner Informationen? Wie wird auf eine hieraus resultierende Änderung der Eignung reagiert?</p>	<p>Feststellung: künftig regelmäßige Kontaktaufnahme mit den Kunden zur Klärung erforderlicher Informationen notwendig; Veränderungen in Kundengesprächen erkennen und darauf reagieren</p>

Tabelle 12: Prüfung des Vertriebsprozesses anhand der MaComp

8.8 Fazit und Ausblick

Der ordnungsgemäße Geschäftsbetrieb gemäß § 25 a Abs. 1 KWG wird innerhalb der noxInvest durch die Etablierung einer funktionsfähigen Compliance und Internen Revision sichergestellt. Die Wirksamkeit der Compliance-Funktion wird insbesondere durch den Informationsaustausch mit den überwachten Bereichen gewährleistet. Aufgabe der Compliance ist es, künftige rechtliche Anforderungen frühzeitig zu erkennen und umzusetzen. MiFID II ist hierbei in Zukunft besonderer Beachtung zu schenken, da die Annahme von Zuwendungen in Bezug auf die Anlageberatung eingeschränkt wird. Vertriebsprovisionen stellen einen wesentlichen Teil der Erlöse der noxInvest dar.

Aufgrund dieser Tatsache wurde der wertschöpfende Prozess der Anlageberatung in Zusammenarbeit von Compliance und den Vertriebsmitarbeitern entsprechend den rechtlichen Anforderungen

gestaltet und anschließend durch die Interne Revision geprüft. Diese Prüfung ergab, dass der Prozess der Anlageberatung in seinen wesentlichen Bestandteilen ordnungsgemäß ist, allerdings in einzelnen Teilbereichen Nachbesserungen erforderlich sind. Die risikoorientierte Prüfungsplanung ergibt sich aus der Wertschöpfungskette der noxInvest und bildet somit die Grundlage für den optimalen Umgang mit den verfügbaren Ressourcen. Die jährlichen Prüfungen beziehen sich entsprechend der Relevanz der Bereiche für die Erreichung der Unternehmensziele auf die Prüffelder Marketing, Vertrieb und die technische Infrastruktur der noxInvest.

Aus Sicht der Compliance und der Internen Revision sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt alle Prozesse der noxInvest gemäß den rechtlichen Anforderungen gestaltet. Um dies künftig zu gewährleisten bedarf es der engen Begleitung der Abteilungen durch Compliance und die Interne Revision.

9 Schlusswort

Die noxInvest erwartet durch die Umsetzung der in den einzelnen Kapiteln beschriebenen Maßnahmen einen erfolgreichen Start in den Geschäftsbetrieb. Auch wenn dieser zu Anfang Hindernisse mit sich bringen kann. So wird es vor allem zu Beginn schwer das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. In einem nahezu gesättigten Bankenmarkt wird es zunächst schwer sein aus den anderen Banken herauszustecken. Die noxInvest setzt hierbei aber besonders auf ihr Marketingkonzept, um erste Kunden zu akquirieren und die Stärken der Bank nach außen darzustellen.

Durch den im Teil Personal und Organisation beschriebenen Aufbau des Unternehmens sieht sich die noxInvest als schlankes, erweiterungsfähiges Unternehmen bestens für die Zukunft aufgestellt. Die Prozesse des Vertriebs sind klar strukturiert und regulatorische Anforderungen wurden bedacht. Durch das Controlling der Gesamtbanksteuerung sieht sich die noxInvest sehr gut vor etwaigen Risiken gewappnet sowie in der Lage schnell auf wichtige Änderungen zu reagieren. Mit Hilfe der Kennzahlen kann die Strategie der Bank weiterhin optimiert werden und somit die gesamte Bank in die richtige Richtung gelenkt werden. Die noxInvest blickt der Erreichung ihrer Ziele optimistisch entgegen. Insbesondere das Ziel ab dem dritten Jahr ein positives Ergebnis vorweisen zu können, steht hierbei im Mittelpunkt.

Mithilfe einer tiefgehenden Analyse der Stärken und Schwächen, deren kontinuierlichen Verbesserung im laufenden Vertrieb, der konsequenten Umsetzung aller Maßnahmen und einer stetigen Weiterentwicklung der Bank kann die ambitionierte Vision erreicht werden, langfristig der größte deutsche Online-Ansprechpartner im Bereich des Vertriebs von Geldanlageprodukten zu werden.

Literaturverzeichnis

Amling, T.; Bantleon, U. (2009): Handbuch der Internen Revision. Grundlagen, Standards, Berufsstand. Berlin.

Arbeitskreis „Revision des Wertpapiergeschäfts“ des Deutschen Institutes für Interne Revision e.V. (2005): Prüfung des Wertpapierdienstleistungsgeschäfts. Effekten- und Depotgeschäft. Berlin.

Aumayr, K. (2013): Erfolgreiches Produktmanagement. Tool-Box für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing. 3. Aufl., Wiesbaden.

Baur, G. (2010): Compliance-relevante Normen und Institutionen. In: Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.): Wertpapier-Compliance in der Praxis. Eine Kommentierung aktueller Rechtspflichten. Berlin, S. 133-156.

Becker, J.; Meise, V. (2012): Strategie und Ordnungsrahmen. In: Becker, J. et al. (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 7. Aufl., Münster u.a., S. 113-162.

Belohuby, R. (2014): Kundenwertcontrolling und IFRS Rechnungslegung. Harmonisierungspotenziale der internen und externen Rechnungslegung von Banken. Wiesbaden.

Berwanger, J.; Kullmann, S. (2008): Interne Revision. Wesen, Aufgaben und rechtliche Verankerung. Wiesbaden.

Berwanger, J.; Kullmann, S. (2012): Interne Revision. Funktion, Rechtsgrundlagen und Compliance. Wiesbaden.

Bieber, C.; Mitschele, A.; Schmid, M. (2011): Optimierung des Gesamtbankrisikoberichts. Adressatengerechtes und MaRisk-konformes Reporting. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, Nr. 05/2011, S. 260-263.

Blahopoulou, J. (2012): Work-Life-Balance-Maßnahmen: Luxus oder Notwendigkeit?. Organisationale Unterstützung und ihre Auswirkungen. München und Mering.

Bretschneider, H. (2010): Compliance im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation. In: Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.): Wertpapier-Compliance in der Praxis. Eine Kommentierung aktueller Rechtspflichten. Berlin, S. 5-31.

Brinkamm, R. D.; Stapf, K. H. (2005): Innere Kündigung. Wenn der Job zu Fassade wird. Ein Ratgeber für Arbeitnehmer und Führungskräfte mit Checklisten und zahlreichen Fallbeispielen verfasst von zwei führenden Wirtschaftspsychologen. München.

Brinkmann, M. (2010): Dokumentationspflichten. In: Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.): Wertpapier-Compliance in der Praxis. Eine Kommentierung aktueller Rechtspflichten. Berlin, S. 363-374.

Bruder, R. (2010): Zukunft der Gestaltung menschengerechter Arbeitssysteme. In: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. 2. Aufl., Darmstadt, S. 631-650.

Bruhn, M. (2009): Rahmen, Herausforderungen und Visionen für die Unternehmensorganisation. In: Bullinger, H.-J. et al. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung. Berlin, S. 25-104.

Buck-Heeb, P. (2014): Vertrieb von Finanzmarktprodukten: Zwischen Outsourcing und beratungsfreiem Geschäft. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht Nr. 9/2014, S.385-401.

Bullinger, H.-J. (1996): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Motivation Kreativität Innovation. Stuttgart.

Dannenberg, H.; Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb. Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement. Wiesbaden.

Detroy, E.; Behle, C.; vom Hofe, R. (2007): Handbuch Vertriebsmanagement. Landsberg am Lech.

Devesa, M.; Durben, P.; Engel, G. (2013): Betriebswirtschaftslehre der Kreditinstitute nach Lernfeldern mit handlungsorientierten Lernkontrollen. Haan-Gruiten.

Dratva, R. (2013): Bank 2.0 – von der Vision zur Software. In: Everling, O.; Lempka, R. (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation. Die neue digitale Macht der Kunden. Frankfurt am Main, S. 93-108.

Duderstadt, S. (2006): Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling. Konzeption für das Retailbanking. Wiesbaden.

Eckhardt, P. (2014): In: Niehoff, W.; Hirschmann, S. (Hrsg.): Aspekte moderner Bankenregulierung. Köln, S. 203-210.

Fleischer, K. (2014): Der regulatorische Tsunami und seine Auswirkungen auf Private Banking. In: Fleischer, K. (Hrsg.): Trends im Private Banking 2014. Köln, S.15-37.

Grill, W.; Perczynski, H. (2012): Wirtschaftslehre des Kreditwesens. 46. Aufl., Köln.

Grundmann, T.; Mitschele, A.; Wingenroth; T. (2012): Strategische Handlungsoptionen in stürmischen Zeiten. Banken im „erstickten Matt“?. In: Risikomanager, Nr. 02/2012, S. 5-8.

Günther, T. (2013): Bearbeitungs- und Prüfungsleitfaden. Dokumentationspflichten in der Anlageberatung. WpHG-Bogen, Beratungsprotokoll, PIB, WAI. In praktischer Anwendung und Prüfung. Heidelberg.

Günther, T. (2014): Die Aufklärungspflicht der Bank über Zuwendungen gem. § 31d WpHG. In: Monatsschrift für Deutsches Recht Nr. 2/2014, S. 61-66.

Haas, A.; Köhler, R. (2011): Führung und Steuerung im Vertrieb. In: Homburg, C.; Wieseke, J. (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement. Wiesbaden.

Hahn, K.; Steinhardt, J. (2012): Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb. Kennzahlen und Instrumente. München.

Hartmann, U. (2014): Outsourcing und Insourcing in der Finanzwirtschaft. 4. Aufl., Köln. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A.; Weber, M. (2010): Bankbetriebslehre. Berlin.

Hinterhuber, H. (2004): Strategische Unternehmensführung. Berlin.

Hofbauer, G.; Hellwig, C. (2005): Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht. Erlangen.

Holtbrügge, D. (2013): Personalmanagement. 5. Aufl., Heidelberg.

Jäger, J.; Sartowski, R. (2010): Retail-Compliance – Organisation und Funktionsweise von Compliance im Privatkundengeschäft. In: Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.): Wertpapier-Compliance in der Praxis. Eine Kommentierung aktueller Rechtspflichten. Berlin, S. 277- 321.

Jost, P.-J.; von Bieberstein, F. (2013): Strategische Anreizgestaltung. In: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 151-170.

Kaplan R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard. Stuttgart.

King, B. (2012): Bank 3.0: How customer behaviour and technology will change the future of financial services. Singapur.

Kleinaltenkamp, M. (2011): Vertriebswege. In: Homburg, C.; Wieseke, J. (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement. Wiesbaden.

Korge, G.; Schnabel, U. (2009): Information und Kommunikation. In: Bullinger, H.-J. et al. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung. Berlin, S. 699-821.

Kregel, J.; Peemöller, V.H. (2014): Grundlagen der Internen Revision. Standards, Aufbau und Führung. Berlin.

Kühnapfel, J. B. (2013): Vertriebscontrolling. Methoden im praktischen Einsatz. Wiesbaden.

Kurzhaus, Y. (2011): Personalarbeit kann jeder. Professionalisierung im Personalmanagement – Erfolgsrelevante Kompetenzen von HR-Managern. München.

Lutz, A.; Schuch, M. (2011): Existenzgründung. Was Sie wirklich wissen müssen. Die 50 wichtigsten Fragen und Antworten. Wien.

Maas, M. (2012): Praxiswissen Vertrieb. Berufseinstieg, Tagesgeschäft und Erfolgsstrategien. 4. Aufl., Wiesbaden.

Mentzel, W. (2008): BWL Grundwissen. 4. Aufl., München.

Meyer, C. (2011): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme. 6. Aufl., Sternenfels.

Mitschele, A.; Steinmann, M.; Sehrbrock, C. (2009): Endlich Durchblick - Die optimale Steuerung der Gesamtbank. In: gi - Geldinstitute (3) S. 32-33. Juni 2009.

o.V. (2013b): Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft. 4500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden. 11. Aufl., Wiesbaden.

o.V. (2013c): Zuwendungen im Visier der BaFin. In: AssCompact Nr. 02 vom 05.02.2013, S.102.

o.V. (2014): MiFID II: neue Chancen für die Verbände? In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen. Nr. 9/2014, S. 429.

o.V. (2014b): Stichwort: Vertriebsstrategie. In: Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon T-Z. 18. Aufl. Wiesbaden, S. 3436.

Oechsler, W. A. (2013): Rechtliche Rahmenbedingungen des Personalmanagement. In: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 9-28.

Olfert, K.; Rahn, H.-J. (2010): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl., Herne.

Pufahl, M. (2014): Vertriebscontrolling. So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn. Karlsruhe.

Renz, H.; Rohe, S.; Neumann, S. (2014): Unabhängige Anlageberatung und weitere Herausforderungen im Rahmen von MiFID II. In: CompRechtsPraktiker vom 09. Oktober 2014, S. 200-204.

Rosenberger, B. et al. (2014): Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ – systemisch. Wiesbaden.

Rozok, M (2010): Zuwendungen im Wertpapiergeschäft. . In: Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.): Wertpapier-Compliance in der Praxis. Eine Kommentierung aktueller Rechtspflichten. Berlin, S. 401-428.

Schäfer, H. (2014a): Anforderungen an die Compliance-Funktion. In: Schäfer, H. (Hrsg.): Compliance – Konsequenzen verschärfter Vorgaben aus WpHG und Bankenaufsicht. Heidelberg, S. 19-166.

Schäfer, H. (2014b): Sachkunde, Zuverlässigkeit und Anzeige von Compliance-Beauftragten. In: Schäfer, H. (Hrsg.): Compliance – Konsequenzen verschärfter Vorgaben aus WpHG und Bankenaufsicht. Heidelberg, S. 167-174.

Schuler, H. (2013): Personalauswahl. In: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 29-58.

Spath, D. (2009): Grundlagen der Organisationsgestaltung. In: Bullinger, H.-J. et al. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung. Berlin, S. 3-23.

Stapf-Finé, H. (2011): Steuerung der betrieblichen Altersversorgung in Europa: garantierte Sicherheit?. Heidelberg.

Steidle, T. (2010): Compliance und operationelle Risiken. In: Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.): Wertpapier-Compliance in der Praxis. Eine Kommentierung aktueller Rechtspflichten. Berlin, S. 35-50.

Uhle, T.; Treier, M. (2013): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. 2. Aufl., Heidelberg.

Weidner, K. (2014a): Offenlegungs- und Aufzeichnungspflichten für Zuwendungen. In: Schäfer, H. (Hrsg.): Compliance – Konsequenzen verschärfter Vorgaben aus WpHG und Bankenaufsicht. Heidelberg, S. 299-318.

Weidner, K. (2014b): Prozessbegleitend und präventiv tätige Compliance-Funktion zur unabhängigen Aufgabenwahrnehmung. In: Schäfer, H. (Hrsg.): Compliance – Konsequenzen verschärfter Vorgaben aus WpHG und Bankenaufsicht. Heidelberg, S. 217-260.

Welsch, J.; Dost, J. (2010): Der Compliance-Bericht. In: Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.): Wertpapier-Compliance in der Praxis. Eine Kommentierung aktueller Rechtspflichten. Berlin, S. 53-66.

Weuster, A. (2008): Unternehmensorganisation. Organisationsprojekte - Aufbaustrukturen. 3. Aufl., München u.a.

Wickel-Kirsch, S.; Janusch, M.; Knorr, E. (2008): Personalwirtschaft. Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen. Wiesbaden.

Wöhe, G.; Döring, U. (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Aufl., München.

Wolf, G. (2013): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Freiburg.

Verzeichnis der Internetquellen

Bartscher, T. (o.J.): Wechselschichtarbeit, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wechselschichtarbeit.html> (Stand: 10.12.2014).

du Toit, G.; et al. (2012): http://www.bain.com/Images/BAIN_REPORT_Customer_loyalty_in_retail_banking.pdf (Stand: 24.01.2015).

Hellenkamp, D. (o.J.): Definition Vertriebsstrategie, in: Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/576005898/vertriebsstrategie-v2.html> (Stand: 22.12.2014).

Herlan, C. (2012): Vertriebsstrategie entwickeln. Auf die richtigen Fragen kommt es an, <http://www.business-wissen.de/artikel/vertriebsstrategie-entwickeln/> (Stand: 22.12.2014).

Investors Marketing (o.J.): Anzahl der Direktbank-Kunden in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2015 (in Millionen). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/186890/umfrage/anzahl-der-direktbank-kunden-in-deutschland-bis-2015/> (Stand 22.06.2015).

Jacobs, R.; Beker, M. (2014): Revision der MiFID: Überblick über die Regelungen der neuen Finanzmarktrichtlinie und –verordnung, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2014/fa_bj_1408_revision_der_mifid.html (Stand:11.01.2015).

Kistler, K., (2014): Die neuen Pflichten der Honorarberater, <http://www.handelsblatt.com/finanzen/recht-steuern/anleger-und-verbraucherrecht/verbraucherschutz-das-neue-gesetz-ist-noch-nicht-ausgereift/10270760-2.html> (Stand: 12.01.2015).

Köcher, R. (2013): ACTA 2013. Erreichbarkeit von Zielgruppen über Multi-Channel-Strategien. http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/ACTA/ACTA_Praesentationen/2013/ACTA2013_Koecher_Handout.pdf (Stand: 24.01.15).

Lindner, B.; Wolff, O. (2013): Compliance im Finanzsektor. Herausforderungen und Lösungswege für Kreditinstitute, www.kpmg.com/DE/de/Documents/compliance-kreditinstitute-2013-kpmg.pdf (Stand: 11.01.2015).

Müller, J (2013): <http://www.gruenderszene.de/allgemein/innovation-arbeitgeber-studie> (Stand: 10.12.2014).

o.V. (2011): Best-Practice-Leitlinien für Wertpapier-Compliance. https://bankenverband.de/media/files/BdB-Leitlinien_Wertpapier-Compliance_062011.pdf (Stand: 12.01.2015).

o.V. (2012): Rundschreiben 10/2012 (BA). Mindestanforderungen an das Risikomanagement, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_marrisk_ba.html?nn=2818068#doc3492188bodyText17 (Stand: 09.01.2015).

o.V. (2013a): Merkblatt für die Prüfung der fachlichen Eignung und Zuverlässigkeit von Geschäftsleitern gemäß VAG, KWG, ZAG und InvG. http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Merkblatt/mb_130205_GL-VAG-KWG-ZAG-InvG_ba_va.html (Stand: 24.01.2015).

o.V. (2014a): Tariftabelle. Bankentarif. <http://www.verdi-direkt-in-der-hvb.de/tarif/tarif.htm> (Stand: 15.12.2014).

o.V. (2014c): Rundschreiben 4/2010 (WA). MaComp, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1004_wa_macomp.html?nn=2818068#doc2676654bodyText86 (Stand: 12.01.2015).

o.V. (2014d): Mindestanforderungen an das Risikomanagement. Interpretationsleitfaden. http://www.s-wissenschaft.de/dokumente/MaRiskInte_140306133101.PDF (Stand: 15.01.2015)

o.V. (o.J.a): <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/images/produktlebenszyklus.jpg> (Stand: 14.12.2014).

o.V. (o.J.b): <https://de.onpage.org/wiki/TKP> (Stand: 11.01.2015).

o.V. (o.J.c): <http://www.bizeps.or.at/media/preis.php> (Stand: 11.01.2015).

o.V. (o.J.d): <http://www.gruenderlexikon.de/serie/wie-viel-darf-marketing-kosten> (Stand: 06.01.2015).

o.V. (o.J.e): <http://www.plakat-verkauft.de/preise/> (Stand: 13.01.2015).

o.V. (o.J.f): <http://kommunikationsabc.de/2011/10/20/print-hoerfunk-fernsehen-was-kostet-werbung/> (Stand: 11.01.2015).

o.V. (o.J.g): <http://www.messebudgetplaner.de/meplan/kalkulation/index.html?locale=de> (Stand: 11.01.2015).

o.V. (o.J.h): <http://www.landeszeitung.de/pdf/2014/onlinePreisliste.pdf> (Stand: 12.01.2015)

o.V. (o.J.i): Standardrevisionsprozess, <http://www.diir.de/fachwissen/revisionshandbuch-marisk/standardrevisionsprozess/> (Stand: 15.01.2015).

Verzeichnis der Verwaltungsanweisungen

BaFin (2012): Rundschreiben 10/2012 (BA) vom 14.12.2012. Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk. S. 10.

TEIL 3

FINECT

- FINANCE.CONNECT -

Philipp Aicheler

Sven Bordt

Manuel Böhringer

Yasmin Dietrich

Oliver Fuchs

Franziska Haug

Larissa Hildebrand

Janis Ilg

Sibylle Kilian

Katja Olt

Michael Schempp

Fabian Scheufler

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	242
1 Einleitung	244
2 Management Summary	245
3 Unternehmenskonzept	246
3.1 Zielmarkt	247
3.1.1 Marktentwicklung und –prognose	247
3.1.2 Wettbewerbsanalyse.....	252
3.1.3 Zielkunden.....	254
3.1.4 SWOT-Analyse	254
3.2 Ziele und Strategie.....	256
3.2.1 Unternehmensziele	256
3.2.2 Strategie.....	258
3.3 Leistungs- und Produktportfolio.....	258
3.3.1 Portfolio- und Serviceleistungen	258
3.3.2 Qualitätssicherung	260
4 Personal und Organisation	261
4.1 Personalmanagement	261
4.1.1 Personalbedarfsplanung	261
4.1.2 Personalbeschaffungsplanung.....	263
4.1.2.1 Bestimmung des Beschaffungsweges.....	263
4.1.2.2 Personalwerbung.....	264
4.1.2.3 Personalauswahl	265
4.1.3 Personalkostenplanung.....	266
4.1.3.1 Personalentlohnung.....	266
4.1.3.2 Personalbeschaffungskosten	267
4.2 Grundlagen der Organisation	268
4.2.1 Der Organisationsbegriff.....	269
4.2.2 Aufbauorganisation.....	269
4.2.3 Ablauforganisation.....	273
4.2.4 Organisationskonzepte.....	273

5	Marketing und Vertriebsmanagement.....	275
5.1	Preispolitik.....	275
5.2	Produktpolitik.....	277
5.3	Distributionspolitik.....	278
5.4	Die Homepage.....	279
5.4.1	Aufbau der Website.....	279
5.4.2	Design der Homepage.....	282
6	Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Design	285
6.1	Zuständigkeit der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit.....	285
6.2	Vorüberlegungen.....	285
6.2.1	Planung der Öffentlichkeitsarbeit.....	286
6.2.2	Corporate Design.....	293
6.2.3	Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit.....	294
6.3	Operative Umsetzung.....	297
6.3.1	Corporate Design.....	297
6.3.2	Gestaltung und Botschaft.....	299
7	Finance and Allocation.....	301
7.1	Finanzierung.....	301
7.1.1	Finanzierungsmöglichkeiten.....	301
7.1.2	Kapitalbedarf und Finanzstrukturplan.....	305
7.2	Ertragsgenerierung.....	311
8	Rechtsabteilung	316
8.1	Haftungsausschluss.....	316
8.1.1	Newcomer ohne Banklizenz.....	316
8.1.2	Bedeutung für die Finect GmbH.....	318
8.2	Impressum.....	318
8.2.1	Impressumpflicht und Anbieterkennzeichnung.....	318
8.2.2	Rechtsfolgen eines Verstoßes.....	321
8.2.3	Bedeutung für die Finect GmbH.....	322
8.3	Allgemeine Geschäftsbedingungen.....	322
8.3.1	Grundlagen.....	323

8.3.2	Einbeziehung der AGB in Internetforen	324
8.3.3	Bedeutung für die Finect GmbH.....	325
8.3.4	Inhalt der AGB.....	325
8.4	Datenschutzerklärung	328
8.4.1	Grundlagen.....	328
8.4.2	Bedeutung für die Finect GmbH.....	329
8.1.1	Inhalt der Datenschutzerklärung	330
9	Fazit und Schlussbetrachtung.....	331
	Quellenverzeichnis.....	332
	Literaturverzeichnis	332
	Verzeichnis der Internetquellen	333

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kapitalbedarfs- und Ertragsübersicht.....	245
Abbildung 2: Für welche Aktivitäten nutzen Sie das Internet?	248
Abbildung 3: Häufigkeit und Dauer der Onlinenutzung nach Altersgruppen 2014	249
Abbildung 4: Nutzung privater Communities	250
Abbildung 5: Anteile der Nutzer von Online-Banking in Deutschland	251
Abbildung 6: SWOT-Analyse	255
Abbildung 7: Hochrechnung der Mitgliederzahlen für die nächsten 5 Jahre	257
Abbildung 8: Ergebnis einfaches Schätzverfahren der Finect GmbH.....	263
Abbildung 9: Personalkostenplanung der Finect GmbH.....	267
Abbildung 10: Personalwerbungskosten der Finect GmbH	268
Abbildung 11: Organisation der Finect GmbH	272
Abbildung 12: Aufbau der Homepage	283
Abbildung 13: Idealtypischer Planungsprozess	286
Abbildung 14: Stärken-Schwächen-Analyse der Finect GmbH	289
Abbildung 15: Zieldefinition Neukundengewinnung.....	291
Abbildung 16: Bausteine eines Corporates Designs	293
Abbildung 17: Kommunikationsmittel.....	294
Abbildung 18: Logo der Finect GmbH.....	298
Abbildung 19: Rendite-/ Risikoprofil bei Unternehmensfinanzierungen.....	302
Abbildung 20: Investitionsarten in den jeweiligen Unternehmensphasen	306
Abbildung 21: Kapitalplanung Jahr 1.....	307
Abbildung 22: Kalkulierte Personalkosten.....	308
Abbildung 23: Kapitalplanung Jahr 2 und 3	309
Abbildung 24: Kapitalplanung ab Jahr 4.....	310
Abbildung 25: Mitglieder- und Gebührenentwicklung.....	311
Abbildung 26: Erträge durch Mitglieder	312
Abbildung 27: Logins Facebook/ Finect GmbH	313
Abbildung 28: Logins pro Jahr auf der Webseite der Finect GmbH.....	313

Abbildung 29: Werbeertrag Jahr 1.....	314
Abbildung 30: Umsatz Jahr 1 – 5.....	315
Abbildung 31: Finanzdienstleistungen im Zusammenhang mit Wertpapieren.....	317
Abbildung 32: Angaben im Impressum	319

1 Einleitung

Aufgabe des Integrationsseminars Bankmanagement „Wir gründen eine Bank“ war die Erarbeitung einer Geschäftsidee für eine Bank und deren Konkretisierung in einem Businessplan. Ziel des Projekts war es, ein innovatives und umsetzbares Geschäftsmodell zu entwickeln, das nicht zwingendermaßen dem einer klassischen „Vollbank“ entsprechen muss.

Die Verfasser dieses Teiles des Buches waren sich von Anfang an einig, dass der immer stärker werdende Trend der Digitalisierung und der Ausweitung von Social-Media-Aktivitäten im Alltag der Menschen, den Kern des Geschäftsmodells ausmachen soll. Außerdem hat sich die Gruppe zum Ziel gemacht, das Vertrauen der Menschen in Banken und Finanzprodukte aller Art zu stärken. Dieses Ziel ist nur durch vollkommene Unabhängigkeit von anderen Finanzdienstleistern und Transparenz im Geschäftsmodell zu erreichen. Zu Beginn der Ideenentwicklung gab es Vorschläge, Produkte selbst zu vertreiben, beziehungsweise Partnerschaften mit anderen Vollbanken einzugehen, um deren Produkte zu vertreiben. Weitere Ideen waren die Entwicklung eines mobilen Zahlsystems oder die Einrichtung einer Kreditplattform. Die genannten Ideen wurden jedoch nach ausführlicher Diskussion in der Gruppe wieder verworfen, da sie entweder dem selbst gesteckten Ziel der Unabhängigkeit widersprochen haben oder nur unter einer kaum möglichen Einhaltung einer Vielzahl von Regularien und Gesetzen umsetzbar waren.

Nach intensivem, mehrfachem Brainstorming entstand die Geschäftsidee einer unabhängigen Finanz-Community namens Finect GmbH, deren Ziel es ist, den Erfahrungsaustausch im Bereich Finanzen zu fördern und damit Transparenz herzustellen.

Im Folgenden wird das Geschäftsmodell der Finect GmbH in deren Businessplan genauer erläutert und konkretisiert.

2 Management Summary

Die Finect GmbH stellt eine Neuheit auf dem Markt der sozialen Netzwerke dar. Sie verknüpft die Vorteile einer Community mit dem Prinzip der „Schwarmintelligenz“ zu allen Themen im Bereich Finanzen. Ziel ist es, dass sich finanzinteressierte Menschen zukünftig mit Freunden und Bekannten über Erfahrungswerte austauschen, um so fundiert Finanzentscheidungen zu treffen. Die Finect GmbH greift den Trend der immer stärkeren Nutzung von sozialen Netzwerken und der Abkehr von der klassischen Bankberatung auf. Die steigende Relevanz des Internets und Social Media im Alltag, verbunden mit einem veränderten Verhalten der Privatkunden, stellt die Grundlage für ein Unternehmenswachstum der Finect GmbH dar. Der Vertrauensverlust in die Finanzbranche ist ein weiterer Aspekt zur Stärkung der Community. Die Vision der Finect GmbH ist es, in zehn Jahren die größte Online-Community im deutschsprachigen Raum für Privatkunden zum Thema Geld und Finanzen zu sein. Die Finect GmbH hebt sich durch Unabhängigkeit, qualitativ hochwertige Diskussionen und ein breites Beitragsspektrum von ihren Wettbewerbern ab und erzeugt dadurch einen größeren Mehrwert für Kunden.

Kunden sollen hauptsächlich durch Werbung in Finanzblogs akquiriert werden. Zusätzlich sollen Großflächenplakate in ausgewählten deutschen Großstädten zur Steigerung des Bekanntheitsgrads dienen.

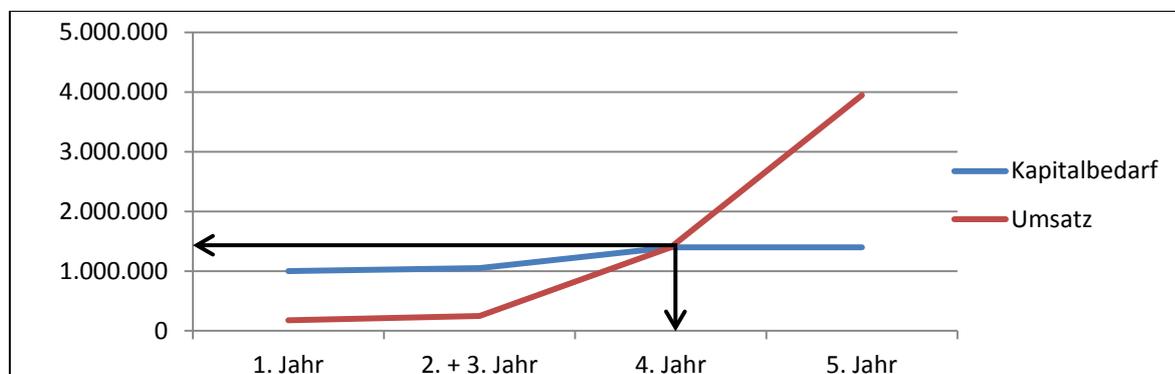


Abbildung 37: Kapitalbedarfs- und Ertragsübersicht¹

Die oben abgebildete Grafik veranschaulicht den Kapitalbedarf und die kalkulierten Umsätze im Zeitverlauf. Der zu Beginn benötigte Kapitalbedarf soll durch Einlagen von Gesellschaftern, Business Angels und Venture Capitalists eingebracht werden, sowie die Finanzierung durch Darlehen. In den darauffolgenden Jahren sollen die Einlagen von Business Angels und Venture Capitalists durch Pri-

¹ Eigene Darstellung. Die zugrunde gelegten Zahlen beziehen sich auf die Ausarbeitung in dem Kapitel 7.

vate Equity abgelöst werden. Die Erträge werden über Werbeeinnahmen und Nutzungsgebühren generiert, wodurch kurz vor dem fünften Jahr der Break-Even-Point erreicht wird.

3 Unternehmenskonzept

Das Geschäftsmodell beschreibt die Geschäftsidee und die Mittel und Wege, mit der diese Idee erfolgreich umgesetzt werden soll.² Das Geschäftsmodell beinhaltet unter anderem folgenden Punkte:

- Wo ist das Unternehmen tätig?
- Welche Ziele verfolgt es und wie sollen diese erreicht werden?
- Welchen Mehrwert bietet das Unternehmen für die Kunden?

Ein Geschäftsmodell ist dann erfolgreich, wenn es einen eindeutigen Kundennutzen in einem ausreichend großen Markt bei einer entsprechenden Profitabilität bietet.³

Die Finect GmbH setzt sich aus den zwei Wörtern finance und connect zusammen, was das Konzept des Unternehmens widerspiegelt. Sie ist eine Internetplattform, welche Menschen, die sich für Geldanlage und Banking interessieren, zusammenführt, um sich zu Finanzthemen auszutauschen. Den Usern stehen je nach Interesse unterschiedliche Kategorien zur Verfügung, in denen sie allgemeine sowie spezielle Informationen zu den jeweiligen Themen vorfinden. Neben diesen Informationen können sie an themenbezogenen Diskussionen teilnehmen und Erfahrungsberichte lesen sowie verfassen. Die Plattform stellt den Austausch von Informationen dar und kann auch über mobile Endgeräte über eine App abgerufen werden.

Bankkunden vertrauen Ihren Banken und Beratern nicht mehr⁴. Der Trend ist, dass sie den Empfehlungen von Freunden und Bekannten mehr Vertrauen schenken. Diesen Trend möchte die Finect GmbH auffangen und in 10 Jahren die größte online Community im deutschsprachigen Raum für Privatkunden zum Thema Geld und Finanzen sein.

Die Vision der Finect GmbH ist es, Beziehungen zu schaffen und den Usern eine Plattform zur Verfügung zu stellen, die es ihnen ermöglicht, gemeinsam finanziell erfolgreich zu sein. Dieser Erfolg entsteht durch Kommunikation mit anderen Mitgliedern, die sich gegenseitig mit Informationen versorgen. Auf diese Art und Weise sollen Finanzinstrumente aller Art transparent dargestellt wer-

² Vgl. Nagel, A., 2014, S. 78.

³ Vgl. ebenda, S. 78.

⁴ Vgl. Busemann, K., 2013, ARD/ZDF Onlinestudie 2013.

den. Die User werden demnach mit entscheidungsrelevanten Informationen, aus für Sie vertrauensvoller Quelle, versorgt.

Die Finect GmbH richtet sich an junge Menschen mit Interesse an der Finanzwelt, die sich über Anlagemöglichkeiten, spezielle Bankprodukte und neue Entwicklungen in der Branche informieren wollen. Hierfür stellt die Finect GmbH eine unabhängige Informationsplattform dar. Gerade Kunden einer Direktbank, die keine Beratung erhalten, soll sie einen Mehrwert bieten, indem in diesem Netzwerk Mitglieder anderen Mitgliedern über ihre Erfahrungen mit bestimmten Produkten berichten.

3.1 Zielmarkt

Der Zielmarkt, bzw. die Zielmarktanalyse notwendig, um den Markt und das genau Marktsegment, in das das Unternehmen eintreten will, klar definieren zu können. Zunächst gilt es, die aktuelle Marktsituation sowie Prognosen und Marktpotenzial darzustellen.⁵ Das „Marktpotenzial stellt die Aufnahmefähigkeit des Marktes für ein Produkt oder Sortiment dar.“⁶ Es stellt demnach die Obergrenze für das Marktvolumen und damit den bestmöglichen Absatz in einem abgegrenzten Zielmarkt ab. Das folgende Kapitel analysiert den potenziellen Markt für die Finect GmbH und dessen Chancen.

3.1.1 Marktentwicklung und –prognose

„Banking is not about banking. It’s about relationships, accessibility, connectivity, mobility, social engagement, change, people, technology, platform.“⁷

Dieses Statement ist der Grundstein für die Geschäftsidee von der Finect GmbH. Zahlreiche Statistiken⁸ zeigen, dass die Nutzung von sozialen Netzwerken stetig zunimmt. Interessant zu beobachten ist nicht nur, dass die Internetnutzung stetig zunimmt, sondern auch für welche Aktivität es genutzt wird. Folgende Abbildung soll die Entwicklung aufzeigen:

⁵ Vgl. Nagl, A., 2014, S. 80.

⁶ Ebenda, S. 81.

⁷ o.V., o.J., <https://www.youtube.com/watch?v=zNrxfhzd3Mk> (Stand 05.01.2015).

⁸ Weitere Ausführungen hierzu in: Wampfler, P., 2014, S. 181.

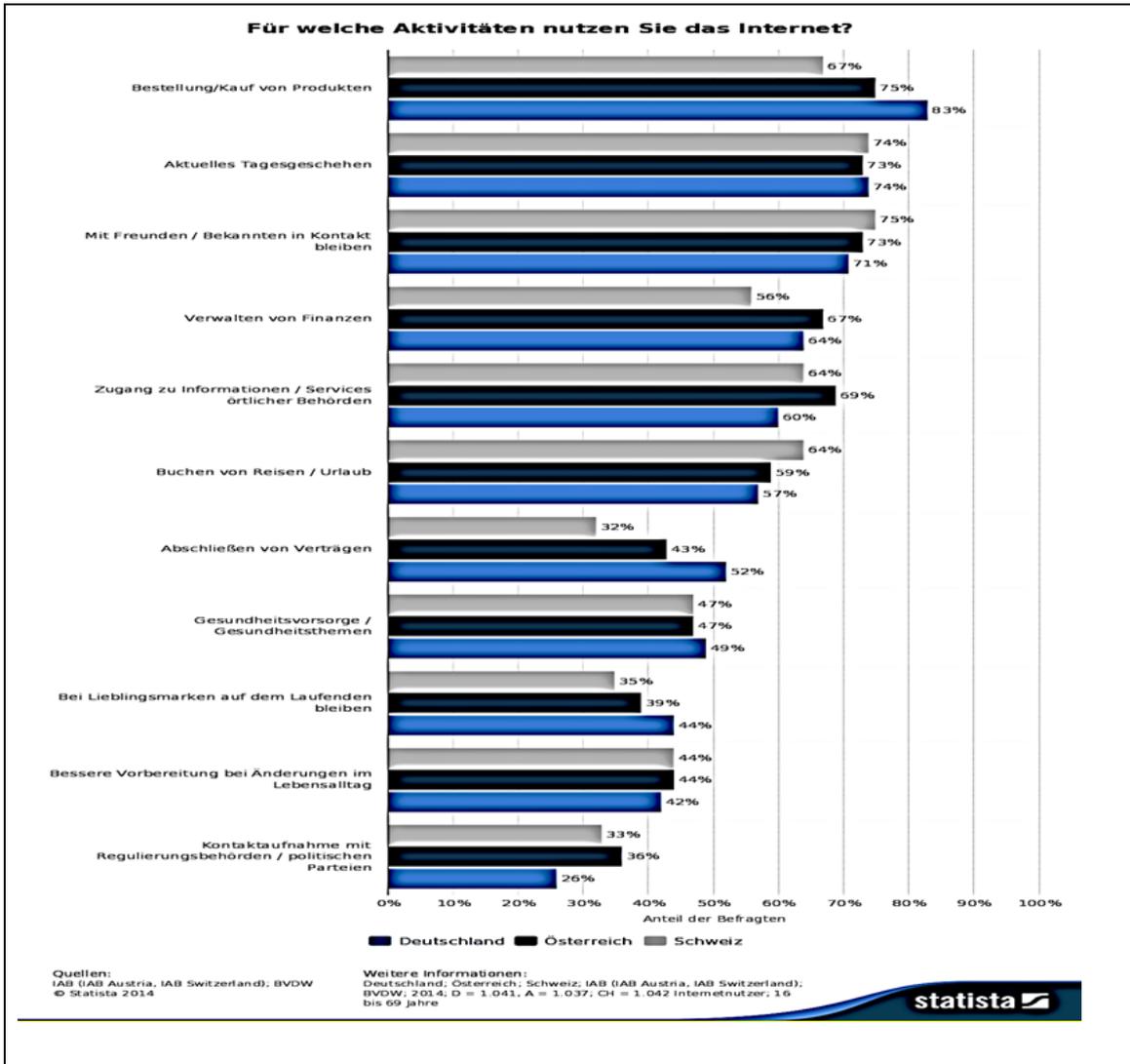


Abbildung 38: Für welche Aktivitäten nutzen Sie das Internet?⁹

In der Abbildung ist zu erkennen, dass das Internet hauptsächlich zu Social Media-Aktivitäten genutzt wird. Mehr als 70% der befragten Menschen in Österreich, Deutschland und der Schweiz gaben an, dass sie mit Freunden und Bekannten via Internet in Kontakt bleiben. Dies lässt darauf schließen, welche bedeutende Rolle soziale Netzwerke in der heutigen Gesellschaft der „digital natives“¹⁰ spielen.

Internetmarkt

Im Jahre 2014 nutzen etwa 55,6 Mio. Menschen der deutschsprachigen Bevölkerung in Deutschland ab 14 Jahren das Internet. Dies entspricht rund 79% der Gesamtbevölkerung in Deutschland.

⁹ Vgl. o.V., 2014, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4187/umfrage/nutzung-von-internetaktivitaeten-in-deutschland-oesterreich-und-der-schweiz/> (Stand 05.01.2015).

¹⁰ Als digital natives werden Personen bezeichnet, die mit digitalen Technologien wie Computern, dem Internet, Mobiltelefonen und MP3-Player aufgewachsen sind.

In 2014 kamen zum Vorjahr nochmals 1,4 Millionen Internetnutzer hinzu, was einer Wachstumsrate von 2% entspricht.¹¹ Bis 2018 sollen etwa 85% der deutschsprachigen Bevölkerung in Deutschland Internetnutzer sein. Dieses Wachstum ist zwar moderat, jedoch gibt es einen klaren Trend zu einem vermehrten Internetkonsum. Zwischen 2000 und 2012 verbrachten die Internetnutzer täglich zwischen 91 Minuten und 137 Minuten im Netz. In 2013 stieg die Nutzungsdauer 2013 auf 169 Minuten an, welche in 2014 mit 166 Minuten täglich auf einem ähnlich hohen Niveau wie 2013 war. Dieser Trend resultiert aus der erhöhten „Unterwegs-Nutzung“ des Internets durch mobile Apps. Vor allem die 14-29 Jährigen und die 30-49 Jährigen tragen zu diesem Trend bei (siehe Abbildung 2).

Das Angebot des Internets hat an Menge und Vielfalt stark zugenommen, was Produkte und Dienstleistungen transparenter macht und zu einer vereinfachten Informationsgewinnung führt. So informieren sich heute knapp 80 % der Internetnutzer über Services und Produkte online, rund 70 % erwerben regelmäßig Produkte und Dienste im Internet.

Tab. 7 Häufigkeit und Dauer der Onlinenutzung nach Altersgruppen 2014							
	Gesamt	Frauen	Männer	14-29 J.	30-49 J.	50-69 J.	ab 70 J.
Häufigkeit der Onlinenutzung pro Woche (in Tagen)	5,9	5,8	6,0	6,6	6,1	5,2	4,8
„gestern“ genutzt (in %)	80	78	81	93	85	65	56
Verweildauer (in Min./Tag)	166	145	185	248	162	115	78

Basis: Deutsch sprechende Onlinenutzer ab 14 Jahren (n=1 434).
Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudie 2014.

Abbildung 39: Häufigkeit und Dauer der Onlinenutzung nach Altersgruppen 2014

Communitymarkt

Communities sind soziale Netzwerke, die sich durch eine Login-Funktion auszeichnen und die infolgedessen nur von Nutzern vollständig genutzt werden können, die ein eigenes Profil anlegen. Im Jahre 2013 hatten 24,73 Millionen Menschen ab 14 Jahren ein Profil in einer privaten Community, was 46% aller Internetnutzer entspricht. 2013 haben sich 1,85 Millionen neue Nutzer ein Profil in einer privaten Community angelegt.¹² (siehe Abbildung 3). Auch hier ist die Nutzung vor allem bei den 14 bis 29 Jährigen besonders hoch. Die Nutzung von privaten Communities ist jedoch bei den 40 bis 49 Jährigen im Vorjahresvergleich am stärksten (13%-Punkte) gestiegen. Die verstärkte Ver-

¹¹ Vgl. van Eimeren, Frees, B., 2014: ARD/ZDF Onlinestudie 2014.

¹² Busemann, K., 2013, ARD/ZDF Onlinestudie 2013.

breitung von sozialen Netzwerken ändert die moderne Form des Kommunizierens. Finanzdienstleister nehmen das veränderte Kundenverhalten bezüglich der Internetnutzung nur zögerlich auf.

Tab. 1 Nutzung privater Communitys nach Geschlecht und Alter 2007 bis 2013 zumindest selten genutzt, in %								
	Gesamt	Frauen	Männer	14-19 J.	20-29 J.	30-39 J.	40-49 J.	ab 50 J.
2007	15	11	19	40	29	12	6	5
2008	25	24	25	68	57	20	7	1
2009	34	36	32	81	67	29	14	10
2010	39	43	35	81	65	44	20	14
2011	42	43	40	87	70	45	29	15
2012	43	42	43	88	74	56	25	17
2013	46	46	46	87	80	55	38	16

Basis: Bis 2009: Deutsche Onlinenutzer ab 14 Jahren (2007: n=1 142, 2008: n=1 186, 2009: n=1 212).
Ab 2010: Deutschspr. Onlinenutzer ab 14 Jahren (2010: n=1 252, 2011: n=1 319, 2012: n=1 366, 2013: n=1 389).
Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudien 2007-2013.

Abbildung 40: Nutzung privater Communities¹³

Nicht zu vernachlässigen ist auch die Aktivität auf sozialen Netzwerken. Folgende Aussagen lassen sich anhand der Statistiken aus „Facebook, Blogs und Wikis in der Schule, ein Social-Media-Leitfaden“ von Philippe Wampfler treffen:

- 60% aller Amerikaner aktualisieren ihren Status jeden Tag.
- Auf Twitter werden 16.000 Tweets pro Sekunde generiert.
- ein Drittel aller „Blogger“ schreiben über Produkte und Marken¹⁴

Bankenbranche

Im Privatkundenbereich sorgen historisch niedrige Zinsen und eine wachsende Preissensibilität der Kunden sowie der zunehmende Wettbewerb von Onlinebanken und technologiegetriebenen Akteuren mit Banklizenzen für eine erschwerte Ausweitung von Ertragspotentialen für herkömmliche Banken.¹⁵ Die Finanzkrise sowie Manipulationen des Libors und anderer Benchmarks hat das Vertrauen der Bankkunden stark geschwächt. Laut einer Studie der Ruhr-Universität Bochum und des Deutschen Aktieninstituts haben nur 27% der Anleger hohes Vertrauen in ihren Bankberater. Nur 30% der privaten Aktionäre sehen in der Bankberatung eine wichtige Informationsquelle für Kaufentscheidungen.

¹³ Busemann, K., 2013, ARD/ZDF Onlinestudie 2013.

¹⁴ Vgl. Wampfler, P., 2014, S. 170.

¹⁵ Zwischenbericht Q3 der Commerzbank AG.

Auch hier rückt der „Community“-Gedanke immer mehr in den Vordergrund. Lediglich 14% der Konsumenten vertrauen Werbung, 90% hingegen vertrauen den Erfahrungen, Einschätzungen und Empfehlungen ihrer Freunde, Verwandten und nahem Umfeld.¹⁶ Genau diesen Gedanken greift die Finect GmbH auf und stellt die Grundlage für den Kommunikationsaustausch über Finanzen.

Online Banking

Neben der allgemeinen Internetnutzung ist auch die Nutzung von Online-Banking in letzten Jahren stetig gestiegen. 2014 haben 54% der Deutschen ihre Bankgeschäfte online von zu Hause aus abgewickelt. Dies stellt eine Steigerung um 9%-Punkte im Vorjahresvergleich dar.

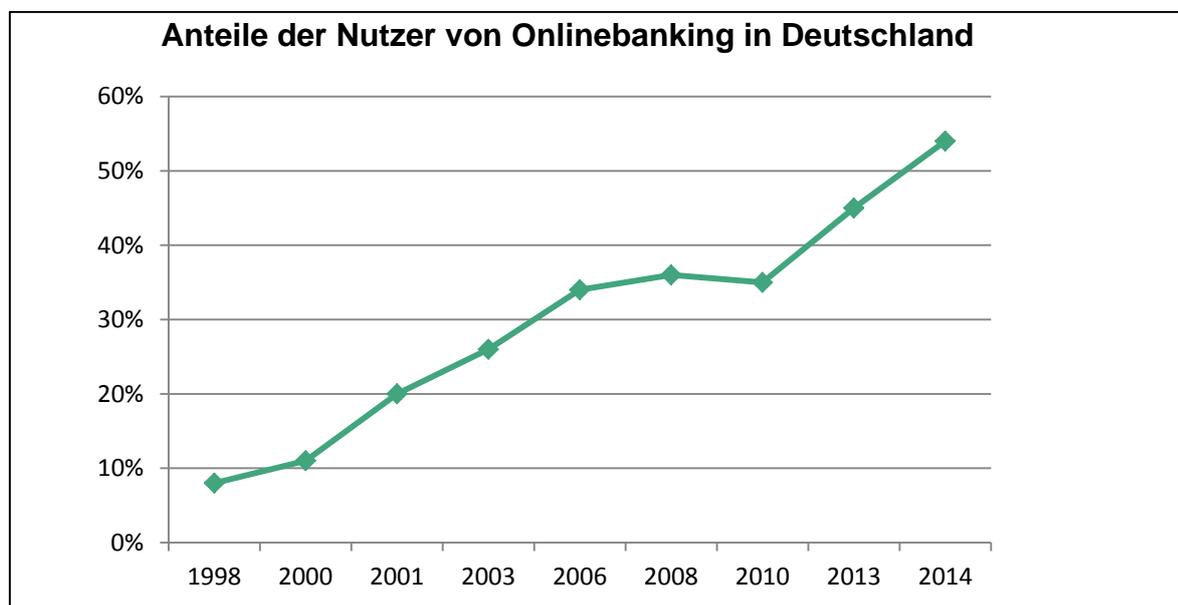


Abbildung 41: Anteile der Nutzer von Online-Banking in Deutschland ¹⁷

Die meisten herkömmlichen Banken bieten ihren Kunden jedoch kaum Angebote an, die über das Onlinebanking hinausgehen.

Die Marktkomponenten sprechen für die Finect GmbH. Nicht nur, dass soziale Netzwerke eine immer bedeutendere Rolle spielen, sondern auch, dass Bankgeschäfte immer stärker im Internet getätigt werden. Gerade weil immer mehr Bankkunden verstärkt Direktbanken nutzen, benötigen diese Kunden eine unabhängige Plattform, auf der sie sich über Produkte und Marktentwicklungen informieren können, um eine fundierte Entscheidung treffen zu können.

¹⁶ Vgl. Wampfler, P., 2014, S. 173.

¹⁷ In Anlehnung an: o.V., 2015, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3942/umfrage/anteil-der-nutzer-von-online-banking-in-deutschland-seit-1998/> (Stand 05.01.2015).

Einordnung der Finect GmbH in den Communitymarkt

Finanzcommunitys sind ein spezifischer Teil des Communitymarktes. Bei der Finect GmbH handelt es sich um eine private Community, da jeder User sein eigenes Profil hat, über das er sich einloggen kann und dieses zur Findung von privaten finanziellen Entscheidungen nutzt.

Die Finect GmbH ist eine unabhängige Community, die an kein Finanzinstitut gebunden ist. Dies fördert das Vertrauen der User und ermöglicht eine transparente Informationsgewinnung. Es handelt sich demnach nicht um eine Online-Bank bei der Transaktionen durchgeführt werden können, sondern um eine Plattform zum Vernetzen und Austauschen von Gleichgesinnten. Sie wendet sich an finanzinteressierte User, welche sich nicht mehr in einer herkömmlichen Bank beraten lassen wollen, sondern der Meinung von Freunden und Bekannten beziehungsweise der Community mehr Vertrauen schenken als einem Bankberater.

Marktprognose

Die Finect GmbH profitiert mit ihrer Finanzcommunity von steigenden Internet- und Smartphone-Verbreitungsraten in großen Teilen der Bevölkerung, der wachsenden Nutzung des Internets für Finanzdienstleistungen, sowie den wachsenden Online-Handel. Die steigende Relevanz des Internets und Social Media im Alltag, verbunden mit einem veränderten Verhalten der Privatkunden, unterstützt das Geschäftsmodell der Finect GmbH. Unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung befindet sich das Produkt in Märkten (Internet, Communities, web2.0), deren Wachstumsraten die der Gesamtwirtschaftsentwicklung deutlich übertreffen.

Das Online-bezogene Angebot von Banken und Versicherungen ist sehr überschaubar. Darin liegen erhebliche Marktchancen für sich neu etablierende Anbieter. Darüber hinaus unterscheidet sich die von der Finect GmbH angebotene unabhängige Community signifikant von anderen Finanzdienstleistern bzw. deren Communities im Markt.

3.1.2 Wettbewerbsanalyse

Die Hauptwettbewerber der Finect GmbH sind vor allem Direktbanken, die ihr Angebot um eine Kundencommunity erweitern oder anonyme Frage-Antwort Foren. Im Folgenden werden drei Anbieter und deren Angebote näher betrachtet, die die oben genannten Merkmale in ihrer Gesellschafterstruktur enthalten.

Consorsbank: Die Consorsbank (www.consorsbank.de) ist eine deutsche Direktbank und Tochtergesellschaft der BNP Paribas S.A. mit Sitz in Nürnberg. Das Angebot der Consorsbank im Privatkun-

denbereich erstreckt sich vom Girokonto über Tagesgeld und Wertpapierhandel bis zu Versicherungen und Baufinanzierungen. Das Angebot ist über das Internet oder das Telefon verfügbar und richtet sich vor allem an preissensitive Kunden. Die Consorsbank hat in Deutschland 646.568 Kunden und 730 Mitarbeiter. Die BNP Paribas hatte 2013 ein Jahresergebnis von 4,83 Mrd. Euro.

Seit Anfang 2014 bietet die Consorsbank ihren Kunden ebenfalls eine Community zum Wissensaustausch an. Die Mitglieder können nach Informationen suchen, Beiträge anderer Mitglieder lesen und selbst Beiträge verfassen. Zum 29.12.2014 hat die Consorsbank Community 11.209 Mitglieder sowie 2413 Diskussionen.

Fidor Bank: Die FIDOR Bank AG (www.fidor.de) ist eine deutsche Direktbank mit Sitz in München. Die Philosophie der Fidor Bank ist „Banking mit Freunden“, wobei sie die grundlegenden Werte von Freundschaft auf das Thema Finanzen überträgt. Das Angebot im Privatkundenbereich erstreckt sich neben den klassischen Produkten wie Girokonto und Tagesgeld über Crowdfunding, Social Lending bis hin zu Social Trading. Darüber hinaus macht die Fidor Bank mit kurzzeitigen Angeboten wie Like-Zinsen auf sich aufmerksam.

Auch die Fidor Bank bietet ihren Kunden eine Community an. Die Community ermöglicht jedoch nicht nur einen Wissensaustausch, sie ist auch Grundlage und Plattform für gemeinsame Geschäfte, wie Peer-to-Peer Lending.

Diese Community hat Stand 06/2013 rund 160.000 Mitglieder. Im Jahr 2012 hatte die Fidor Bank ein Jahresergebnis von - 2,11 Mio. Euro.

Wallstreet:online: Das Börsenforum (www.wallstreet-online.de) besteht seit 1998 und wird durch die Wallstreet:online AG betrieben. Das Forum bietet einen aktuellen und informativen Zugang in die Finanzwelt. Es findet ein Austausch mit Daytradern, Charttechnikern, Börsenstrategen, Rohstoffexperten sowie Privatanlegern zu Fragen der Geldanlage oder der Vermögensverwaltung statt. Mit 460.000 registrierten Mitgliedern ist wallstreet:online die größte Finanz-Community Deutschlands. Das Angebot des Forums umfasst Diskussionen zu einzelnen Wertpapieren, Anlageklassen oder wirtschaftlichen Entwicklungen, sowie den Aufbau eigener Portfolios und individuellen Watchlists. Zielkunden sind Börseneinsteiger und Börsenexperten. Wallstreet:online hatte 2013 ein Jahresergebnis von 79 Tsd. Euro.

3.1.3 Zielkunden

Zielkunden der Finect GmbH sind finanzinteressierte digital Natives, für die das Internet zum Leben dazugehört. Sie sind in jungem bis mittlerem Alter, da vor allem diese Altersgruppen das Internet am häufigsten nutzen. Weitere Zielkunden sind Menschen, welche sich nicht mehr in einer herkömmlichen Bank beraten lassen wollen, sondern der Meinung von Freunden und Bekannten beziehungsweise der Community mehr Vertrauen schenken als einem Bankberater.

Die Finect GmbH richtet sich an junge Menschen mit Interesse an der Finanzwelt, die sich über Anlagemöglichkeiten, spezielle Bankprodukte und neue Entwicklungen in der Branche informieren wollen. Hierfür stellt sie eine unabhängige Informationsplattform zur Verfügung. Gerade Kunden einer Direktbank, die keine Beratung erhalten, sondern Banken nur als Abwicklungsorgan nutzen, soll die Finect GmbH einen Mehrwert bieten, indem in diesem Netzwerk Mitglieder anderen Mitgliedern über ihre Erfahrungen mit bestimmten Produkten berichten.

3.1.4 SWOT-Analyse

Alle unternehmerischen Initiativen sind mit Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen verbunden. Bei den Chancen ist zu erläutern, welche zukünftigen Marktchancen und außergewöhnlichen Geschäftsmöglichkeiten auftreten können und welche zusätzlichen Erfolgspotenziale möglich sind und unter welchen Bedingungen diese realisiert werden können. Als Risiken können jene Entwicklungen bezeichnet werden, welche sich negativ auf den Unternehmenswert auswirken.¹⁸ Je höher diese Risiken, desto höher sind die in einem späteren Kapitel kalkulierten Kapitalkosten. Die Stärken und Schwächen beziehen sich auf interne Faktoren des Unternehmens selbst. Sie fragen nach den Defiziten und den Stärken des Unternehmens in Relation zu den Wettbewerbern.¹⁹

„Die SWOT-Analyse (strength-weaknesses-opportunities-threats) stellt eine Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb dar.“²⁰

¹⁸ Vgl. Nagl, A., 2014, S.19.

¹⁹ Vgl. ebenda, 2014, S.19.

²⁰ o.V., o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html> (Stand 05.01.2015).

SWOT - Analyse		Interne Analyse	
		Strenghts = Stärken	Weaknesses = Schwächen
Externe Analyse	Opportunities = Chancen	SO: Stärken nutzen => Chancen nutzen	WO: Schwächen abbauen => Chancen nutzen
	Threats = Risiken	ST: Stärken nutzen => Risiken vorbeugen	WT: Schwächen abbauen => Risiken vorbeugen

Abbildung 42: SWOT-Analyse²¹

Die Matrix verdeutlicht vier Strategien:

- SO-Strategie: durch die Stärken sollen Chancen genutzt werden
- ST-Strategie: die Stärken sollen Risiken entschärfen
- WO-Strategie: Schwächen werden durch Chancennutzung reduziert
- WT-Strategie: Schwachen werden abgebaut, wodurch Risiken minimiert werden.²²

Im Folgenden wird nun vereinfacht die SWOT-Analyse für die Finect-GmbH dargestellt.

Stärken: Die Finect GmbH hebt sich von ihren Wettbewerbern durch ihre Unabhängigkeit und das breitgefächerte Portfolio innerhalb der Community ab. Sie ist weder Teil einer Direktbank, wie die Communities der Consorsbank oder der Fidor Bank, noch zu sehr spezialisiert auf einen bestimmten Themenbereich wie das Forum von wallstreet:online.

Schwächen: Die Qualität der Beiträge muss durch eine aktive Moderation innerhalb der Community gesichert werden. Des Weiteren müssen die Nutzer eine hohe Aktivität aufweisen um die Community lebendig und erfolgreich zu machen.

Chancen: Die aktuelle Situation des Vertrauensverlusts der Menschen in herkömmliche Banken und deren Berater sowie ein stetiges Wachstum des Onlinemarktes ermöglichen äußerst große Chancen für eine unabhängige Finanz-Community. Der Trend geht zu einer vermehrten Nutzung des Internets zur Informationsgewinnung und zum Austausch mit Freunden oder der Community im Alltag, aber auch zum Austausch über spezifischere Themengebiete wie Finanzen.

²¹ Vgl. Simon, H., von der Gathen, A., 2002 (Stand: 16.01.2015).

²² Vgl. ebenda (Stand 16.01.2015).

Risiken: Die Zahl der Internetnutzer wächst nur noch moderat. Außerdem nutzen viele potenzielle Mitglieder nur eine einzige Community, diese ist in den meisten Fällen Facebook. Darüber hinaus geben vor allem Deutsche nicht gern private Daten von sich preis.

3.2 Ziele und Strategie

Um langfristig erfolgreich zu sein, benötigt jedes Unternehmen eine Vision. Sie definiert das langfristige Unternehmensziel und formuliert den Kundennutzen.²³ Die Vision dient der Identität und der Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter.²⁴ Aus der Unternehmensvision lassen sich die strategischen Ziele ableiten, welche einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren haben.

3.2.1 Unternehmensziele

Im Folgenden sollen die Unternehmensziele sowie die Strategie der Finect GmbH dargestellt werden.

„Banking is changing from reality to virtuality, from physical to digital, from traditional to social.“²⁵

Mitglieder der Finect GmbH sollen die Chance haben, Finanzinstrumente so transparent darzustellen, dass Privatpersonen nicht mehr von Bankmitarbeitern beraten werden, sondern online von Freunden und Bekannten. Gemeinsamer, finanzieller Erfolg durch Kommunikation, Erfahrungsaustausch und Vernetzung.

Die Finect GmbH greift die aktuelle Marktsituation des Vertrauensverlusts in herkömmliche Banken auf und stellt Menschen, die sich für Geldanlage und Banking interessieren, eine Internetplattform zur Verfügung, auf der sie sich zu Finanzthemen auszutauschen können.

Ziel der Finect GmbH ist es, durch Schaffung von Beziehungen zwischen den Usern innerhalb der Community, den Nutzern zu einem gemeinsamen finanziellen Erfolg zu verhelfen. Gegenseitiger Informations- und Erfahrungsaustausch mit anderen Mitgliedern ermöglicht diesen Erfolg. Banking im Allgemeinen und Finanzinstrumente aller Art sollen auf diese Art und Weise transparent dargestellt und verständlich gemacht werden. Die User werden mit entscheidungsrelevanten Informationen aus einer vertrauensvolleren Quelle als Banken versorgt. Aus dieser Vision leiten sich folgende strategischen Ziele ab:

²³ Vgl. Nagl, A., 2014, S.23.

²⁴ Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., 2013.

²⁵ o.V., o.J. www.youtube.com (Stand 05.01.2015).

- Etablierung auf dem Community-Markt und bei den Mitgliedern/ stetige Erhöhung des Bekanntheitsgrades:

Neue Mitglieder	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
Finect GmbH	15.000	19.500	29.500	52.650	110.565

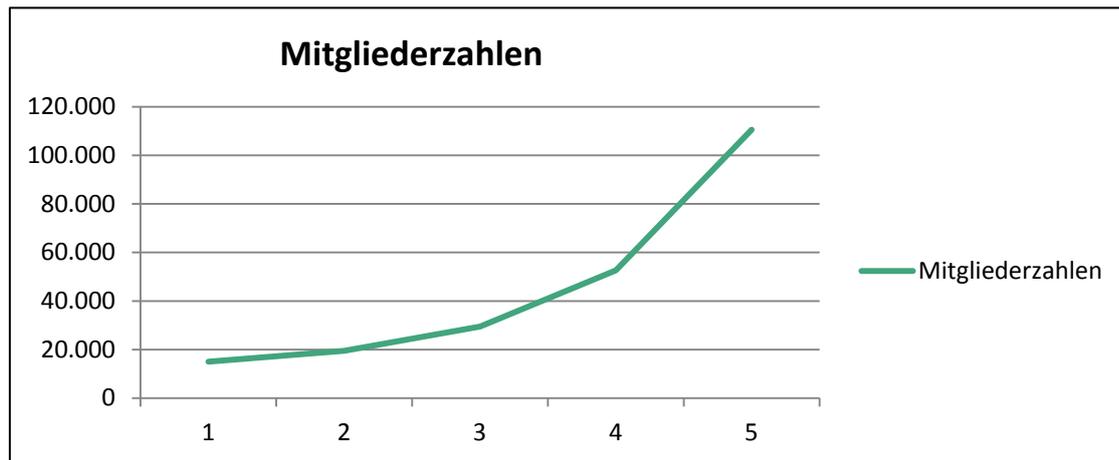


Abbildung 43: Hochrechnung der Mitgliederzahlen für die nächsten 5 Jahre

Bis Ende 2019 soll die Finect GmbH knapp 111.000 Mitglieder haben.

- Finanzstabilität der Finect GmbH:

Hierfür wurden ausgewählte Kennzahlen im Vorfeld festgelegt:

- Nutzungsquote (diese wird aus den Clicks, Posts, Aufrufen und der Verweildauer berechnet.)
- Analyse der Neukundengewinnung. Daraus können der Bekanntheitsgrad und die Marktanteile auf dem Community-Markt errechnet werden
- Cost-Income-Ratio: soll einen Wert von 0,6 betragen.
- EK-Rendite: langfristig werden 10% angestrebt
- Wichtig ist, dass es sich hierbei um eine langfristige Betrachtung handelt.

- Langfristig soll die Community als Einnahmequelle dienen

Es wird zu Beginn einen Premium-Account geben, der mit einer jährlichen Gebühr von 10 Euro eingerichtet werden kann. Ab dem 4. Jahr wird diese Gebühr für alle Mitglieder eingeführt. Ziel ist es, dass bis zu diesem Zeitpunkt die Finect GmbH auf dem Community-Markt so etabliert ist, dass Mitglieder bereit sind, für qualitativ sehr gute Beiträge und Diskussionen zu zahlen.

3.2.2 Strategie

Basierend auf den Stärken und Schwächen des Unternehmens hat die Finect GmbH folgende Strategie entwickelt:

- **Fokus:** primär auf die Bereitstellung einer nutzerfreundlichen Plattform zum Vernetzen mit Gleichgesinnten in dem Bereich Finanzen.
- **Unabhängigkeit:** von Banken oder Finanzdienstleistern, um das Vertrauen der Nutzer zu stärken.
- **Qualitätssicherung:** durch eine aktive Moderation der Diskussionen und Beiträge innerhalb der Community.
- **Steigerung der Bekanntheit:** durch ausgewählte Marketingmaßnahmen.
- **Differenzierung vom Wettbewerb:** durch Unabhängigkeit, qualitativ hochwertige Beiträge und einer aktiven Community.

3.3 Leistungs- und Produktportfolio

Die Leistungen und Produkte bilden die Grundlage eines Geschäftsmodells. Im Vordergrund steht dabei immer der Nutzen, der für den Kunden generiert werden kann. Wichtig ist, zu verdeutlichen, wie sich das Leistungs- und Produktportfolio von denen am Zielmarkt differenziert.²⁶ Sind bereits vergleichbare Leistungen und Produkte auf dem Markt, so gilt es, die Besonderheit – die Unique Selling Proposition²⁷ - der neu auf den Markt kommenden Leistungen und Produkte klar darzustellen.²⁸

3.3.1 Portfolio- und Serviceleistungen

Die Anmeldung zur Community erfolgt durch einen Basis- oder Premium-Account. Der Basis-Account steht den Usern in den ersten drei Jahren kostenfrei zur Verfügung. Für den Premium-Account wird eine Nutzungsgebühr von zehn Euro im Jahr berechnet, nach einer Testphase von drei Monaten. Der Premium-Account bietet folgende, zusätzliche Features:

- keine Werbeeinblendungen bei der Nutzung der Mobile-App

²⁶ Vgl. Nagl, A., 2014, S.29.

²⁷ Der USP (Unique Selling Proposition) ist das Alleinstellungsmerkmal eines Unternehmens, das bedeutet, es stellt das Angebot da, mit dem sich das Unternehmen deutlich vom Markt abhebt.

²⁸ Vgl. Nagl, A., 2014, S.30.

- Möglichkeit der Erstellung eines virtuellen Depots und dessen Ansicht auf der individuell gestaltbaren Startseite
- Informationsversorgung zu individuell gewählten Themenbereichen in Form eines News-Feeds
- Benachrichtigung zu neu diskutierten Produkten, Dienstleistungen, Analysen.

Ab dem 4. Jahr ist geplant, für den Basis-Account eine Gebühr in Höhe von zehn Euro zu erheben. Um die Vorteile des Premium-Accounts weiterhin nutzen zu können, bleibt dieser für eine Gebühr in Höhe von 15 Euro bestehen. Neukunden können diesen, wie vor Einführung der Gebühren, in den ersten drei Monaten kostenfrei testen.

Die Finect GmbH stellt ihren Nutzern eine bedienerfreundliche Plattform zum Thema Finanzen zur Verfügung. Die Plattform ist in unterschiedliche Rubriken gegliedert, in denen die verschiedenen Themen diskutiert werden. Hierzu gehören:

- **Girokonto und Zahlungsverkehr:** EC-Karten, Kontenmodelle, Dispokredite, Zahlungsmöglichkeiten, etc.
- **Sparen und Anlegen:** Sparpläne, Fonds, Sparerpauschbetrag, Devisen, Rohstoffe, Kapitalertragssteuer, etc.
- **Wertpapiere:** Aktien, Zertifikate, Optionen, Marktentwicklungen, Charttechnik, verschiedene Börsenplätze, Broker, Gebühren, etc.
- **Finanzieren:** Konsumentenkredit, Baufinanzierung, Kfz-Finanzierung
- **Vorsorge:** staatliche und private Altersvorsorge, Berufsunfähigkeitsversicherung, Lebensversicherungen, etc.
- **Sonstige Themen:** alle restlichen Themen, die sich nicht in eine der anderen Kategorien einordnen lassen
- **Service:** Fragen, Anmerkungen und neue Ideen zur Community werden direkt an einen Mitarbeiter gerichtet.

Neben diesen Rubriken innerhalb der Community gibt es zusätzlich eine 24/7 Technik-Hotline, die bei technischen Problemen bei der Nutzung der Community dem User zur Seite steht.

3.3.2 Qualitätssicherung

Die Attraktivität der Community für ihre Nutzer hängt stark von der Qualität der Beiträge ab. Gerade im Wertpapierbereich kann es bei exotischen oder illiquiden Wertpapieren durch falsche Angaben der User zu Kurstreibereien kommen. Dies stellt ein Reputationsrisiko für die Finect GmbH dar. Um dieses Risiko zu minimieren, ist eine aktive Moderation der Communitybeiträgen unumgänglich. Eine aktive Kommunikation mit den Usern in der Community verfolgt das Prinzip einer weitest gehenden Transparenz. Die Finect GmbH vertritt die Meinung, dass der ständige Dialog und die Einbeziehung der User die besten Maßnahmen gegenüber einem potentiellen Reputationsrisiko darstellen.

Darüber hinaus wird eine Funktion eingeführt, mit der Mitglieder Beiträge anderer aufgrund von unpassendem Inhalt melden können. Ebenso können die Beiträge bewertet werden, was Einfluss auf den Status des einzelnen Users hat. Ein hoher Status kommt durch das Posten von Beiträgen und deren positiver Bewertung zustande. Dies kann als Qualitätsmerkmal des einzelnen Users angesehen werden.

4 Personal und Organisation

Die Abteilung Personal und Organisation ist für das Personalmanagement und die Organisation der Finect GmbH verantwortlich. Auf die genaue Ausgestaltung der beiden Bereiche wird im Folgenden näher eingegangen.

4.1 Personalmanagement

Der Begriff Personalmanagement bezeichnet alle personellen Gestaltungsmöglichkeiten in einem Unternehmen, die der Erreichung der Unternehmensziele dienen. Das Personalmanagement lässt sich in die Teilgebiete Personalplanung sowie Personalführung und -motivation untergliedern.²⁹ In dieser Arbeit wird ausschließlich auf das Teilgebiet der Personalplanung eingegangen.

Die Personalplanung soll dafür sorgen, dass die in Zukunft benötigten Mitarbeiter in der erforderlichen Anzahl und Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der zu erwartenden Kosten im Unternehmen zur Verfügung stehen. Da eine erfolgreiche und detaillierte Personalplanung sehr komplex ist, wird sie in folgende Teilplanungsgebiete unterteilt: Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffungsplanung, Personalabbauplanung, Personaleinsatzplanung sowie Personalentwicklungsplanung.³⁰ In der Ausarbeitung wird, aufgrund der zu Beginn hohen Bedeutung für neu gegründete Unternehmen, ausschließlich auf die Teilgebiete Personalbedarfsplanung und Personalbeschaffungsplanung eingegangen.

4.1.1 Personalbedarfsplanung

Ziel der Personalbedarfsplanung ist es, den erforderlichen Personalbestand zu ermitteln, der für die Erreichung der Unternehmensziele notwendig ist. Dies bildet die Basis für die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung und auch für die Personalfreisetzung.³¹

Zuerst muss der Bruttopersonalbedarf eines Unternehmens bestimmt werden. Hierbei muss das Unternehmen ermitteln, wie viele Mitarbeiter (quantitative Dimension) mit welcher Qualifikation (qualitative Dimension) benötigt werden. Dieses Ergebnis muss dann mit dem bereits vorhandenen Personalbestand im Unternehmen abgeglichen werden. Hieraus ergibt sich der Nettopersonalbedarf. Ist der aktuelle Personalbestand geringer als der Personalbedarf, liegt eine Unterdeckung vor. Das Unternehmen muss in diesem Fall zusätzliches Personal beschaffen, also Einstellungen vor-

²⁹ Vgl. Wöhe, G., 2010, S. 128-130.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 128-130.

³¹ Vgl. Holtbrügge, D., 2013, S. 100.

nehmen. Ist der Personalbestand jedoch höher als der aktuelle Personalbedarf, liegt eine Überdeckung vor. Das Unternehmen sollte in diesem Fall über eine Personalfreisetzung nachdenken. Erschwerend kommt hinzu, dass der Personalbedarf von internen und externen Faktoren beeinflusst wird. Als externer Faktor hat beispielsweise die gesamtwirtschaftliche Entwicklung Einfluss auf den Personalbedarf. Unternehmensintern haben Faktoren wie die Unternehmensplanung oder entgeltbezogene Veränderungen Auswirkungen auf den Personalbestand.³²

Zur Ermittlung des quantitativen Bruttoperonalbedarfs gibt es verschiedene Methoden wie beispielsweise Schätzverfahren, statistische Verfahren und monetäre Verfahren. Nachfolgend soll das Schätzverfahren näher erläutert werden.

Bei dem einfachen Schätzverfahren werden Vorgesetzte in den Fachabteilungen befragt, wie viele Mitarbeiter sie in ihrer Abteilung zur Erledigung der Aufgaben benötigen. Nach einer anschließenden Plausibilitätsprüfung erfolgt gegebenenfalls eine Korrektur dieser Schätzung. Solche Schätzverfahren sind in der Praxis, besonders in kleinen und mittleren Unternehmen, weit verbreitet. Dies liegt vor allem an der leichten Anwendbarkeit. Nachteil dieses Verfahrens ist, dass Schätzungen sehr subjektiv sind und dadurch Abteilungsinteressen und eigene Machtbestrebungen für die Entscheidungen maßgeblich sein können.³³

Für die qualitative Personalplanung sollte ein Unternehmen Anforderungsprofile für die zu besetzenden Stellen erstellen. Hierbei werden alle Anforderungen an die zu besetzenden Stellen festgehalten. Anhand des Anforderungsprofils werden schließlich Stellenausschreibungen erstellt. Eine Stellenausschreibung weist alle wesentlichen Merkmale einer Stelle aus. Sie legt fest, welche Ziele und Aufgaben zu erfüllen sind, über welche Befugnisse der Stelleninhaber verfügen muss und wie die Stelle im hierarchischen Gefüge einzuordnen ist. Diese Anforderungsprofile können schließlich mit dem Qualifikationsprofil eines Bewerbers abgeglichen werden.³⁴

Da es sich bei der Finect GmbH um die Neugründung eines Unternehmens handelt, hat sich das Unternehmen bei der Ermittlung des quantitativen Bruttoperonalbedarfs für das einfache Schätzverfahren entschieden. Hierfür wurde das Managementteam befragt, wie viele Mitarbeiter in den jeweiligen Abteilungen für die Erledigung der Aufgaben benötigt werden. In Abbildung 8 ist das Ergebnis der Befragung dargestellt.

³² Vgl. Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U., 2012, S. 23-25.

³³ Vgl. ebenda, S. 23-25.

³⁴ Vgl. ebenda, S. 48-51.

Abteilung/Bereich	erforderliches Personal (Mitarbeiteranzahl)
Geschäftsführung	2
Rechtsabteilung	1
Finance & Allocation	2
Unternehmenskommunikation	4
Personal & Organisation	1
Summe:	10

Abbildung 44: Ergebnis einfaches Schätzverfahren der Finect GmbH

Der Bruttopersonalbedarf der Finect GmbH beträgt insgesamt 10 Mitarbeiter. Dies entspricht hier ebenfalls dem Nettopersonalbedarf, da das Unternehmen neu gegründet wird und noch über keinen Personalbestand verfügt. Es müssen daher alle Mitarbeiter neu eingestellt werden. Die Finect GmbH benötigt zwei Geschäftsführer. Des Weiteren wird ein Mitarbeiter für die Rechtsabteilung, zwei Mitarbeiter für Finance & Allocation, vier Mitarbeiter für den Bereich Unternehmenskommunikation sowie zu Beginn ein Mitarbeiter für Personal & Organisation benötigt. Da es sich um ein Start-Up handelt wird zu Beginn nur ein geringer Personalbestand benötigt. Beginnt das Unternehmen zu wachsen, werden flexibel bei Bedarf weitere Mitarbeiter eingestellt und der Personalbestand somit ausgebaut.

Für die qualitative Personalplanung werden bei der Finect GmbH Anforderungsprofile und hieraus schließlich Stellenbeschreibungen für jede Stelle erstellt. Diese dienen als Grundlage für eine zielgerichtete Personalbeschaffung.

4.1.2 Personalbeschaffungsplanung

4.1.2.1 Bestimmung des Beschaffungsweges

Im Regelfall erfolgt die Personalbeschaffung durch Stellenausschreibungen oder Stellenanzeigen. Diese können sowohl intern als auch extern erfolgen. Bei unternehmensinternen Beschaffungsmaßnahmen werden Stellen beim bereits vorhandenen Personal ausgeschrieben. Dies ermöglicht dem Personalbestand Weiterentwicklungsmöglichkeiten und verursacht dem Unternehmen nur sehr geringe Such- und Auswahlkosten. Unternehmensexterne Beschaffungsmaßnahmen richten sich hingegen an den gesamten Arbeitsmarkt. Die Such- und Auswahlkosten sind bei dieser Methode höher,

dafür ist das Auswahlpektrum sehr weit gefasst und birgt ein wesentlich höheres Fachkräftepotential.³⁵

Da die Finect GmbH noch über keinen Personalbestand verfügt, muss das Unternehmen ausschließlich externe Beschaffungsmaßnahmen durchführen. Über welche Wege und Maßnahmen dies genau erfolgt, wird im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

4.1.2.2 Personalwerbung

Die Personalwerbung soll potentielle Bewerber über die Personalsuche eines Unternehmens informieren. Sie hat demnach eine Informations-, Kommunikations- und Aktivierungsfunktion.³⁶

Bei der externen Personalbeschaffung unterscheidet man zwischen vielen unterschiedlichen Methoden. Neben klassischen Methoden, wie z.B. Stellenangeboten in Printmedien, gibt es ebenfalls sehr moderne Beschaffungswege, wie die Suche nach adäquatem Personal über Social Media Plattformen (z.B. YouTube oder Facebook).³⁷

Die Finect GmbH möchte Stellenanzeigen in Printmedien schalten. Von großer Bedeutung sind hierbei die Auswahl des Werbeträgers sowie eine werbewirksame Gestaltung der Anzeige. Wichtige Bestandteile externer Stellenausschreibungen sind Angaben zum Unternehmen, Angaben über die zu besetzende Stelle, die Anforderungen an den Bewerber sowie die Kontaktdaten des Unternehmens. Stellenanzeigen in Printmedien werden in der Stuttgarter Zeitung und der Süddeutschen Zeitung geschaltet. Die Finect GmbH hat sich hauptsächlich auf Grund der Regionalität und des Preis-Leistungs-Verhältnisses für diese beiden Zeitungen entschieden.

Da die Finect GmbH ein sehr innovatives Unternehmen ist, möchte es ebenfalls moderne Beschaffungswege nutzen. Es sollen Anzeigen in Social Media Plattformen sowie in elektronischen Jobbörsen erfolgen. Über diese Kanäle können vor allem jüngere Menschen zielgruppengerecht angesprochen werden. Zudem ist das Electronic-Recruiting kostengünstig. Die Finect GmbH hat sich hierbei für die Internet-Jobbörse der Agentur für Arbeit und Stepstone entschieden. Zusätzlich tritt die Finect GmbH in Facebook und YouTube auf.

³⁵ Vgl. Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U., 2012, S. 51-55.

³⁶ Vgl. Wöhe, G., 2010, S. 135-136.

³⁷ Vgl. Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U., 2012, S. 54-56.

4.1.2.3 Personalauswahl

Das Ziel der Personalauswahl ist es, das Eignungspotential der Bewerber festzustellen, um möglichst die Bewerber einzustellen, die die Anforderungen der zu besetzenden Stelle am besten erfüllen.

Durch eine Analyse der Bewerbungsunterlagen wird in der Regel zu Beginn eine Vorauswahl der Bewerber getroffen. Die Bewerbungsunterlagen umfassen ein Anschreiben, einen Lebenslauf sowie Schul- und Tätigkeitszeugnisse. Der Lebenslauf bildet dabei das Herzstück der Bewerbung. Er gibt Aufschluss über die persönliche und berufliche Entwicklung des Bewerbers. Durch eine Analyse des Lebenslaufes lassen sich Lücken im Ausbildungs- und Berufsleben erkennen. Eine Analyse hinsichtlich Tätigkeits- und Berufswechsel gibt gegebenenfalls Aufschluss über horizontale oder vertikale Wechsel der Position.³⁸

Nach der Vorauswahl der Bewerber anhand der Bewerbungsunterlagen, werden unterschiedliche Auswahlverfahren, wie Testverfahren und Assessment Center, angewandt. Testverfahren lassen sich in Fähigkeitstests und Persönlichkeitstests unterscheiden. Durch Fähigkeitstests können Intelligenz und Leistungsvermögen der Bewerber geprüft werden. Mittels Persönlichkeitstests wird die soziale Kompetenz ermittelt. Bei einem Assessment Center werden durch unterschiedliche Methoden die Leistungen mehrerer Teilnehmer festgestellt. In der letzten Phase des Auswahlprozesses findet in der Regel ein Bewerbungsgespräch statt. Bei diesem Gespräch können sich die Personalverantwortlichen einen persönlichen Gesamteindruck des Bewerbers verschaffen.³⁹

Die Unternehmensführung der Finect GmbH hat sich bei der Personalauswahl für das Assessment Center entschieden. Zu Beginn des Auswahlprozesses werden die Bewerbungsunterlagen gesichtet und der Lebenslauf hinsichtlich der Zeitabfolge sowie einer Tätigkeits-, Positions- und Kontinuitätsanalyse geprüft. Durch diesen Prozess wird eine Vorauswahl der Bewerbungen getroffen. Alle Bewerber, die diese Vorauswahlphase überstanden haben, werden zu einem Assessment Center eingeladen. In diesem Assessment Center werden Leistungs-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests durchgeführt. Leistungstests geben Aufschluss darüber, wie Personen mit Stresssituationen umgehen können. Durch Intelligenztests kann die Sprachbeherrschung, Denkfähigkeit und Rechengewandtheit analysiert werden. Mit Hilfe von Persönlichkeitstests kann das Temperament sowie die persönliche Einstellung der Bewerber untersucht werden. Im direkten Anschluss an diese Tests wird mit jedem verbleibenden Bewerber ein Bewerbungsgespräch geführt. Hierdurch erhält die Unter-

³⁸ Vgl. Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U., 2012, S. 54-56.

³⁹ Vgl. Wöhe, G., 2010, S. 136.

nehmensführung einen persönlichen Eindruck der Bewerber. Durch dieses Bewerbungsverfahren hat die Unternehmensführung einen umfassenden Gesamteindruck jedes einzelnen Bewerbers erhalten und kann so eine Personalauswahl treffen.

4.1.3 Personalkostenplanung

4.1.3.1 Personalentlohnung

„Unter Personalentlohnung werden alle finanziellen Leistungen des Arbeitgebers an den Arbeitnehmer für seine erbrachte Arbeitsleistung (Direktentgelt) und für nicht unmittelbar leistungsbezogene Sachverhalte (Soziallohn) verstanden.“⁴⁰

Unter dem Soziallohn werden die gesetzlichen Sozialleistungen verstanden. Sie sollen zentrale Lebensrisiken der Arbeitnehmer absichern und werden unter dem Begriff der Sozialversicherung zusammengefasst. Hierzu zählt die Renten-, Arbeitslosen-, Kranken- und Pflegeversicherung. Die Beiträge sind bundeseinheitlich geregelt und umfassen einen bestimmten Prozentsatz vom Bruttolohn. Neben den gesetzlichen Sozialleistungen gibt es zusätzlich die tariflichen Sozialleistungen. Diese werden von den Tarifvertragsparteien einer Branche ausgehandelt und sind für alle tarifgebundenen Arbeitnehmer und Arbeitgeber verbindlich. Hierzu zählen beispielsweise Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld und Vermögenswirksame Leistungen.⁴¹

In Abbildung 9 sind die jährlichen Personalkosten der Finect GmbH dargestellt. Ein Geschäftsführer erhält ein jährliches Fixgehalt von 80.000 EUR. Die Jahresgehälter der 10 Mitarbeiter belaufen sich insgesamt auf 540.000 EUR. Addiert man zu diesen Gehaltssummen den Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung, gelangt man zu den jährlichen Personalkosten der Finect GmbH von 642.971 EUR.

⁴⁰ Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U., 2012, S. 103.

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 103.

Gehaltskosten Personal	Anzahl Personen	Jahresgehalt in € pro Person	Jahresgehalt in € pro Abteilung
Geschäftsführung	2	80.000	160.000
Rechtsabteilung	1	50.000	50.000
Finance & Allocation	2	55.000	110.000
Unternehmenskommunikation	4	45.000	180.000
Personal & Organisation	1	40.000	40.000
Summe Gehälter pro Jahr:			540.000

Sozialversicherung		Beitrag in %	Jahresbetrag in €
Arbeitgeberanteil für Krankenversicherung		7,30%	39420
Arbeitgeberanteil für Pflegeversicherung		1,175%	6.345
Arbeitgeberanteil für Rentenversicherung		9,35%	49.106
Arbeitgeberanteil für Arbeitslosenversicherung		1,50%	8.100
Summe Sozialversicherungsbeiträge pro Jahr:			102.971

Personalkosten pro Jahr insgesamt:	642.971
------------------------------------	---------

Abbildung 45: Personalkostenplanung der Finect GmbH

Da die Finect GmbH über keinen bestehenden Personalbestand verfügt und das gesamte Personal neu eingestellt werden muss, ergeben sich hierdurch ebenfalls Kosten, auf die im folgenden Kapitel eingegangen wird.

4.1.3.2 Personalbeschaffungskosten

Wie bereits in Kapitel 4.1.2. beschrieben, hat sich die Finect GmbH unter dem Punkt Personalwerbung für das Schalten von Stellenanzeigen in Printmedien und elektronischen Jobbörsen sowie Anzeigen in Social Media-Plattformen entschieden. Diese Maßnahmen verursachen Kosten.

In Abbildung 10 sind die geplanten Personalwerbungskosten der Finect GmbH für die Einstellung der 10 benötigten Mitarbeiter dargestellt.

Personalwerbungskosten	in €
Stellenanzeigen in Printmedien	
- Stuttgarter Zeitung	6.900,00
- Süddeutsche Zeitung	9.250,00
Kosten für Electronic-Recruiting	7.250,00
Gesamtkosten Personalwerbung:	23.400,00

Abbildung 46: Personalwerbungskosten der Finect GmbH

Für Stellenanzeigen in Printmedien (Stuttgarter Zeitung und Süddeutsche Zeitung) werden insgesamt 16.150 EUR kalkuliert. Für das Electronic-Recruiting plant das Unternehmen mit Ausgaben in Höhe von 7.250 EUR. Dadurch ergibt sich ein Gesamtkostenaufwand für die Personalwerbung von 23.400 EUR.

4.2 Grundlagen der Organisation

Viele Start-Ups entstehen aus spontanen Ideen. Sie sind chaotisch, aber auch erfolgreich, weil sie flexibel auf ihre Kunden und die Märkte reagieren können. Diese Flexibilität wird oft als Grundlage für die Organisation des Unternehmens verwendet.⁴² Eine klare Struktur spielt jedoch nicht nur in großen Unternehmen eine wichtige Rolle. Doch welches ist die optimale Struktur für kleine Unternehmen?

Betrachtet man beispielsweise die Struktur eines Einzelunternehmens, ist diese klar definiert – der Einzelunternehmer steht im Mittelpunkt/ Zentrum der Unternehmensstruktur. Er ist für alle Entscheidungen allein verantwortlich und muss sich um alle Aufgaben kümmern. Werden zusätzliche Mitarbeiter eingestellt, müssen Verantwortungen, Aufgaben, Hierarchien und Abläufe für die Unternehmensstruktur definiert werden. Hierbei spricht man von Organisation. Was genau der Begriff Organisation umfasst, wird im Folgenden näher erläutert.⁴³

⁴² Vgl. Schmidt, M., 2014, <http://www.gruenderszene.de> (Stand: 21.01.2015).

⁴³ Vgl. o.V., o.J., <http://www.fuer-gruender.de> (Stand: 21.01.2015).

4.2.1 Der Organisationsbegriff

Der Begriff der Organisation ist sehr vielfältig⁴⁴ und nicht eindeutig definiert. Er ist von der jeweiligen Zielsetzung und der Herangehensweise des Autors abhängig⁴⁵. Dieser Arbeit wird die Definition von Günther Wöhe zugrunde gelegt. Wöhe versteht unter Organisation „...das Bemühen der Unternehmensleitung, den komplexen Prozess betrieblicher Leistungserstellung und Leistungsverwertung so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden.“⁴⁶

Der Aufbau einer Organisation orientiert sich am obersten Ziel des Unternehmens. Die Aufgabe der Organisation besteht zum einen in der Schaffung einer Ordnung arbeitsteiliger Prozesse und zum anderen in der Entlastung der Unternehmensleitung durch generelle Regeln zur Erledigung häufig wiederholbarer Aufgaben. Mithilfe organisatorischer Regelungen sollen Transparenz, Berechenbarkeit und Kontinuität in Entscheidungsabläufe gebracht werden.⁴⁷

Innerhalb eines Unternehmens wird zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden, worauf im Folgenden näher eingegangen wird.

4.2.2 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation gliedert ein Unternehmen in organisatorische Teileinheiten. Sie ordnet diesen Aufgaben und Kompetenzen zu und ermöglicht die Koordination der verschiedenen Organisationseinheiten.⁴⁸ Bei den organisatorischen Teileinheiten wird zwischen Stellen und Gremien unterschieden.

⁴⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen, M., 2014, S. 1.

⁴⁵ Vgl. Schewe, G., o.J., <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de> (Stand: 21.01.2015).

⁴⁶ Wöhe, G., 2010, S. 109.

⁴⁷ Vgl. Ebenda.

⁴⁸ Vahs, D., 2012, S. 33.

Stellen

Stellen sind durch vier Merkmale geprägt:

- 1. Dauerhafte Aufgabenbündelung:** Teilaufgaben werden dauerhaft zur Ausführung übertragen und von anderen Aufgabenbereichen getrennt.
- 2. Versachlichter Personenbezug:** Die Zusammenfassung von Teilaufgaben in einer Stelle richtet sich hinsichtlich Umfang und Anspruchsniveau nach dem quantitativen und qualitativen Leistungsvermögen mindestens einer Person. Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie eine Stelle besetzt werden kann, mit genau einer Person, mit mehreren Personen gleichzeitig oder mit mehreren Personen, die zeitlich nacheinander tätig werden.
- 3. Kompetenzen:** Kompetenzen stellen die formalen Rechte und Befugnisse eines Stelleninhabers dar. Man unterscheidet zwischen Umsetzungskompetenzen und Leitungskompetenzen. Die Umsetzungskompetenzen beinhalten Ausführungs-, Verfügungs-, Antrags-, Entscheidungs- und Vertretungskompetenzen. Die Leitungskompetenzen beinhalten Fremdenscheidungs-, Weisungs-, Richtlinien- sowie Kontrollkompetenzen.
- 4. Verantwortung:** Unter Verantwortung wird die Pflicht einer Person für die Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen einzustehen, verstanden. Wichtig ist, dass die vorgegebene Aufgabe, die Verantwortung und die Kompetenzen kongruent sind.

Dietmar Vahs unterteilt die Stellen in Linienstellen und unterstützende Stellen. Die Linienstellen umfassen sowohl die Leitungsstellen als auch die Ausführungsstellen. In Unternehmen wird in der Führungsebene zwischen Top-Management, Middle-Management und Lower-Management unterschieden. Zu den unterstützenden Stellen gehören Stabs-, Assistenz- und Dienstleistungsstellen. Stabsstellen sind spezialisierte Leitungshilfsstellen, die fachbezogene Aufgaben wahrnehmen und die Leitungsstellen quantitativ und/oder qualitativ unterstützen. Im Gegensatz zu Stabsstellen sind Assistenzstellen generalisierte Leitungshilfsstellen, die ausschließlich eine bestimmte Instanz entlasten. Dienstleistungsstellen werden häufig auch als Zentralstellen bezeichnet und nehmen Unterstützungsaufgaben für mehrere Leitungsstellen wahr. Im Unterschied zu Stabsstellen, die lediglich beratende Funktion besitzen, haben Dienstleistungsstellen das Recht, Richtlinien für eine einheitliche und wirtschaftliche Abwicklung von bestimmten Aufgaben vorzugeben.⁴⁹

⁴⁹ Vgl. Vahs, D., 2012, S. 72- 83.

Die Finect GmbH setzt sich ausschließlich aus Linienstellen zusammen. Jede Stelle wird mit genau einer Person besetzt. Das Start-Up Unternehmen benötigt Linienstellen, die Aufgaben im Bereich der Unternehmenskommunikation und dem juristischen Bereich wahrnehmen. Außerdem werden Linienstellen im Bereich Finance & Allocation, im Personal- und Organisationsbereich sowie in der Geschäftsführung benötigt. Die Leitungsstellen verfügen über Umsetzungs- und Leitungskompetenzen. Die ausführenden Stellen sind mit Umsetzungskompetenzen ausgestattet.

Gremien

Ein Gremium definiert eine Mehrzahl von Personen die über einen längeren Zeitraum in direkter Interaktion stehen. Die Gruppe ist durch gemeinsame Ziele, Werte und Normen und einem „WIR“-Gefühl miteinander verbunden.⁵⁰ Aufgrund der Tatsache, dass die Finect GmbH ein kleines Unternehmen ist und sich in der Gründungsphase befindet, wird anfangs noch kein Gremium benötigt. Es muss ein laufender Informationsaustausch zwischen den Bereichsleitern und der Geschäftsführung stattfinden, um das Unternehmen effizient zu gestalten.

Die verschiedenen Organisationseinheiten müssen zu übergeordneten Organisationseinheiten, sogenannten Abteilungen, zusammengefasst werden. Die in den Abteilungen enthaltenen Stellen werden nicht wahllos, sondern nach bestimmten Gruppierungskriterien zusammengefasst. Abteilungen können nach Verrichtungen, Objekten, Kundengruppen oder nach Regionen gebildet werden. Wichtig hierbei ist, dass die Aufgaben in den einzelnen Abteilungen artgleich oder in einem hohen Maße interdependent sind. Außerdem dürfen nur so viele Stellen unter einer Instanz zusammengefasst werden, dass der Abteilungsleiter die ihm übertragenen Aufgaben erfüllen und beherrschen kann.⁵¹

Bei der Finect GmbH entsteht durch die Zusammenfassung der verschiedenen Stellen zu Abteilungen ein Organigramm, das folgende bildliche Struktur aufweist:

⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 83f.

⁵¹ Vgl. ebenda, S. 102ff.

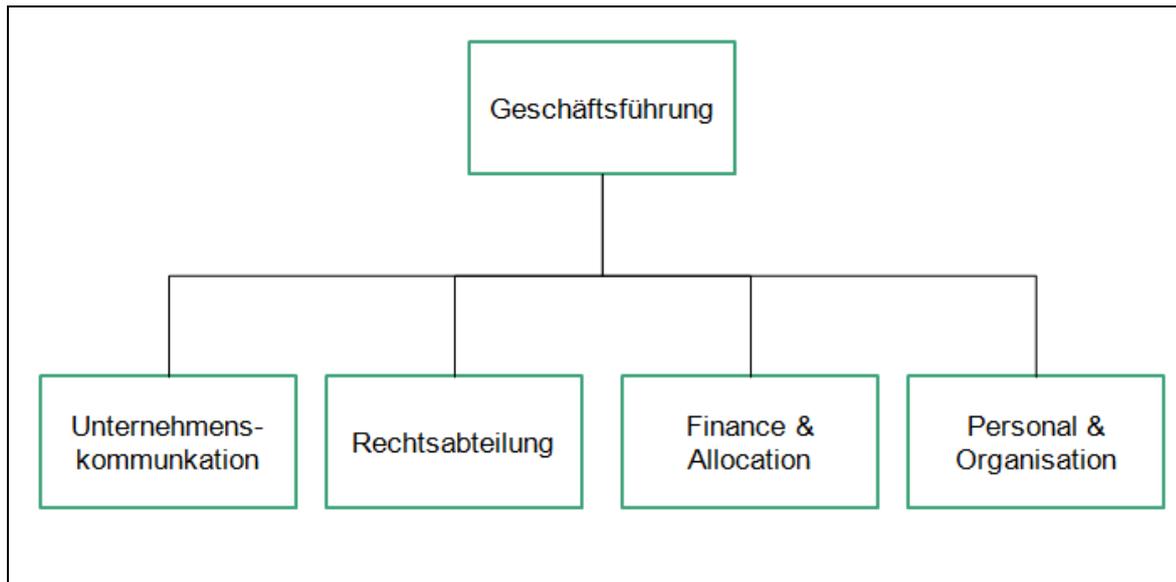


Abbildung 47: Organisation der Finect GmbH

Start-Ups wie die Finect GmbH sollten anfangs eine möglichst einfache Unternehmensstruktur aufweisen.⁵² Eine Unternehmensstruktur wird benötigt, um Zuständigkeiten klar zu regeln und die Geschäftsführung zu entlasten.⁵³ Durch die einfache Struktur ist die Flexibilität der Mitarbeiter gewährleistet, aber eingeschränkt.

Die Unternehmensstruktur der Finect GmbH setzt sich wie folgt zusammen: Das Unternehmen wird von zwei Geschäftsführern geleitet. Die zweite Ebene setzt sich aus den Abteilungen Unternehmenskommunikation, Rechtsabteilung, Finance & Allocation sowie Personal & Organisation zusammen. In dem Bereich Unternehmenskommunikation sind die Abteilungen Öffentlichkeitsarbeit & Corporate Design und Marketing & Vertrieb enthalten. Da sich die Finect GmbH in der Gründungsphase befindet, werden alle Entscheidungen von der Geschäftsführung getätigt. Jede Abteilung erhält ihre Anweisungen direkt von der Geschäftsführung.

Leitungssystem

Um ein koordiniertes Handeln der einzelnen Organisationseinheiten sicherzustellen, müssen zwischen den über- und untergeordneten Stellen dauerhafte Kommunikations- und Weisungsbeziehungen festgelegt werden. Dadurch entsteht ein Leitungssystem, das als Einlinien-, Mehrlinien-, Stablinien- oder Matrixsystem gestaltet werden kann.⁵⁴

⁵² Vgl. o.V., o.J., <http://www.fuer-gruender.de> (Stand: 21.01.2015).

⁵³ Vgl. Schmidt, M., 2014, <http://www.gruenderszene.de> (Stand: 21.01.2015).

⁵⁴ Vgl. Vahs, D., 2012, S. 113-120.

Aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl und der Tatsache, dass sich die Finect GmbH in der Gründungsphase befindet, wird das Einliniensystem gewählt. Beim Einliniensystem erhält eine nachgeordnete Stelle ausschließlich Anweisungen von der ihr direkt vorgesetzten Stelle. Die Dienstwegebenen stellen zugleich Kommunikationswege dar. Das Einliniensystem ist stark positions- und hierarchieorientiert. Zu den Vorteilen des Einliniensystems zählt die klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, was vor allem bei einem Start-Up eine wichtige Rolle spielt. Außerdem ist das Einliniensystem überschaubar und kann gut von der Geschäftsführung kontrolliert werden. Nachteile dieses Systems stellen beispielsweise die quantitativ und qualitativ starke Belastung der Leitungsstellen sowie die langen Kommunikations- und Weisungswege dar, was aber bei einem sehr kleinen Unternehmen wie der Finect GmbH vernachlässigt werden kann.⁵⁵

4.2.3 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation umfasst die inhaltliche, zeitliche und räumliche Gestaltung der Arbeitsabläufe. Sie gibt an, welcher Stelleninhaber die ihm gestellte Aufgabe wann, wo und an welchen Betriebsmitteln zu erledigen hat. Die Optimierung der Ablauforganisation gehört, anders als die Aufbauorganisation, zum Aufgabenbereich der unteren Führungsebene.⁵⁶

4.2.4 Organisationskonzepte

Organisationskonzepte können verschieden gestaltet sein. Man unterscheidet zwischen zwei Gestaltungsalternativen, der Primär- und der Sekundärorganisation.

Die Primärorganisation stellt das Grundgerüst der Aufbauorganisation eines Unternehmens dar. Wird die Primärorganisation durch hierarchieübergreifende, flexible Strukturen ergänzt, spricht man von einer Sekundärorganisation. Im Hinblick auf die Finect GmbH wird ausschließlich auf die Primärorganisation eingegangen.

Die Primärorganisation umfasst vier Organisationsarten:

1. Funktionale Organisation: Die funktionale Organisation gliedert die zweite Hierarchieebene nach Funktionsbereichen. Diese Funktionsbereiche sind der Unternehmensführung direkt unterstellt. Sie weist ein hohes Maß an verrichtungsorientierter Arbeitsteilung und fachlicher Spezialisierung auf.

⁵⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen, M., 2014, S. 257.

⁵⁶ Vgl. Wöhe, G., 2010, S. 124.

rung auf. Diese Organisationsform findet man häufig bei kleinen und mittleren Betrieben mit einem homogenen Produktprogramm.⁵⁷

2. Divisionale Organisation: Bei der divisionalen Organisation wird die zweite Hierarchieebene nach Objekten gebildet. Wie bei der funktionalen Organisation werden Anweisungen nur von einer vorgesetzten Leitungsstelle entgegengenommen.

3. Matrix- und Tensororganisation: Die Matrixorganisation ist geprägt durch die gleichzeitige Anwendung von zwei Gestaltungsdimensionen in der zweiten Hierarchieebene. Die Matrixstellen werden horizontal funktional und vertikal objektorientiert gebildet. Die Matrixstellen sind der Unternehmensführung unmittelbar unterstellt. Bei der Tensororganisation ist noch mindestens eine weitere Dimension vorhanden. Funktionen und Objekte dienen als Gliederungskriterien. Geeignet ist diese Organisationsform für große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden.⁵⁸

4. Holdingorganisation: Die Holdingorganisation entsteht durch einen Verbund mehrerer rechtlich selbstständiger Unternehmen. Gründe für die Bildung sind u.a.:

- die Aufgliederung eines bestehenden Unternehmens in verschiedene, rechtlich selbstständige Gesellschaften, um für bestimmte Marktsegmente eigenständige Verantwortungsbereiche zu schaffen,
- die Realisierung von Rationalisierungs- und Synergieeffekten bei der Übernahme von Firmen,
- finanzielle Gründe, vor allem in Hinblick auf eine Ertrags- und Wertsteigerung des Konzerns⁵⁹.

Die Finect GmbH bewältigt die Gesamtaufgabe des Unternehmens mit Hilfe des funktionalen Organisationskonzeptes. Die zweite Hierarchieebene wurde in die Funktionsbereiche Unternehmenskommunikation und Personal & Organisation aufgeteilt. Dadurch sind die Zuständigkeiten für die einzelnen Funktionen klar geregelt.

⁵⁷ Vgl. Vahs, D., 2012, S. 157-162.

⁵⁸ Vgl. Ebenda, S. 177-186.

⁵⁹ Vgl. Ebenda, S. 186-192.

5 Marketing und Vertriebsmanagement

Das Vertriebsmanagement der Finect GmbH wird über den Marketing-Mix gesteuert. Der Marketing-Mix, auch 4P genannt, stellt eines der wichtigsten Elemente des Vertriebsmanagements dar. Im Falle der Finect GmbH werden lediglich die Teilbereiche Price, Product sowie Place vom Vertriebsmanagement behandelt. Der Bereich Promotion fällt in die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Design.

5.1 Preispolitik

Der Preis ist gerade bei einer neuen Platzierung im Markt von enormer Bedeutung, da Verbraucher vor allem bei unbekanntem Unternehmen oft drastisch auf Preisveränderungen reagieren.⁶⁰ Gerade im Online-Bereich gelten jedoch eigene Regeln, denn eine Dienstleistung oder ein Produkt sollte im Internet, egal ob Online-Shop oder Finanzdienstleistungsinstitut, in der Regel günstiger sein als im realen Handel. Alternativ gilt es, ein Angebot zu schaffen, das es bisher im realen Markt noch nicht gibt.

Die Preisstrategien im Online-Bereich hängen von denselben Faktoren ab, wie die der realen Märkte. Diese Faktoren sind beispielsweise die Kostenstruktur, Wettbewerber, Preiselastizitäten sowie der Nutzen, den der Kunde wahrnimmt. Das Internet-Angebot profitiert von der Möglichkeit der variablen Preise. Außerdem schätzen die Kunden die schnelle und ortsunabhängige Verfügbarkeit der Produkte und Dienstleistungen im Internet.⁶¹

Durch die Finanzierung über Werbeeinnahmen ergeben sich neue Chancen der Preisstrategie von Online-Unternehmen. So sind bei Gründung des Unternehmens weniger die hohen Einnahmen von Mitgliedsbeiträgen von Bedeutung, sondern mehr eine möglichst hohe Nutzerzahl. Auch deswegen sind die meisten Mobile-Apps bei Einführung in den Markt zunächst kostenlos.

Diese Erkenntnis soll bei der Finect GmbH in der Preisstrategie umgesetzt werden. Es gibt vier, in der Literatur häufig vorkommende Preisstrategien. Zum einen die Abschöpfungsstrategie, bei der das Produkt mit einem hohen Preis eingeführt wird, um ihn nach und nach zu verringern. Dies ist möglich, wenn das Produkt eine begehrte, lang erwartete Innovation für den Markt darstellt. Das Gegenteil hiervon ist die Penetrationsstrategie, bei der der Preis zu Beginn möglichst niedrig gehalten wird, um nach Erlangen einer gewissen Bekanntheit, den Preis zu erhöhen. Dies ist möglich,

⁶⁰ Diller, H., 2007: S. 21ff.

⁶¹ Kollmann, T., 2007: S. 3ff.

wenn sich die Marktdurchdringung als schwierig herausstellt und die Kundentreue sich erst mit der Zeit entwickelt. Außerdem wird in der Theorie zusätzlich von der Hoch- bzw. Niedrigpreisstrategie gesprochen, die sich ganz speziell nach bestimmten Zielgruppen ausrichten.

Durch das Internet und technische Entwicklungen von App-Stores kam in den letzten Jahren jedoch eine weitere Strategie hinzu, die vorher nicht bekannt war. Diese speziell auf Online-Unternehmen, die sich neu auf dem Markt behaupten wollen, ausgerichtete Strategie passt sehr gut zum Geschäftsmodell der Finect GmbH. Daher soll die sogenannte „Follow-the-Free-Strategie“ (FTF) im Folgenden in der Theorie näher betrachtet werden:

Diese Strategie zeichnet eine radikalere Herangehensweise als die Penetrationsstrategie aus. Während dort mit niedrigem Preis begonnen wird, fängt die FTF-Strategie damit an, das Produkt kostenlos zur Verfügung zu stellen. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, so viel Nutzer wie möglich anzusprechen und an sich zu binden. Da es immer mehr soziale Netzwerke und ähnliches gibt, können Verbraucher nur schwer vom gewohnten Umfeld weggelockt werden. Dies ist mit der kostenlosen Nutzung am Ehesten möglich. So kann der Benutzer ohne Verpflichtungen testen, ob das Produkt ihm zusagt oder nicht.

Der zweite Schritt dieser Strategie wird durch den hohen Informationsaustausch im Netz dargestellt. So sind im zweiten Schritt idealerweise keine umfangreichen Marketing-Maßnahmen nötig, um weitere Kunden zu erreichen. Aufgrund der Interaktivität des Internets setzt die FTF-Strategie auf die eigenständige Verbreitung positiver Informationen von den Usern selbst. So werden diese freiwillig das kostenlose Produkt fördern, indem es beispielsweise in Blogs erwähnt und bewertet wird. Deshalb ist eine hohe Qualität und Professionalität des Produkts von Beginn an sehr wichtig, da sich ein negatives Feedback nachweislich viel schneller verbreitet als ein gutes. Des Weiteren besteht das Risiko, dass die Nutzer das kostenlose Angebot nach einer gewissen Zeit sehr schätzen und sich daran gewöhnt haben, aber von ihnen dennoch keine Bereitschaft dafür entwickelt wurde, für die Dienstleistung oder das Produkt zu zahlen.

Aus diesem Grund sollte schon zu Beginn der Produkteinführung die grundsätzliche Zahlungsbereitschaft der User getestet werden. Dies ist beispielsweise durch die Implikation zahlungspflichtiger Komplementärleistungen möglich.⁶²

⁶²Vgl. Wagner.L.,2010, <http://www.vorlesungen.info/node/1116> (Stand: 05.01.2014).

Im konkreten Fall der Finect GmbH besteht diese Komplementärleistung zu Beginn in einem optionalen Premium-Account, durch den weniger Werbung angezeigt sowie mehr Informationen zur Verfügung gestellt werden.

Die Finect GmbH betrachtet die „Follow-the-free-Strategie“ für ihre Geschäftsidee als sinnvolle Methode. Die „Follow-the-free-Strategie“ wird hier gewählt, um anfangs einen möglichst hohen Marktanteil zu erreichen und so den Markt schnell zu erschließen. Daraus sollen Wettbewerbsvorteile generiert werden (bspw. höhere Werbeeinnahmen).

Ein Nachteil besteht darin, dass das Unternehmen gerade bei Gründung sehr hohe Kosten hat und diese in den ersten Jahren durch Werbeeinnahmen nur schwer kompensieren kann. Diese Kosten sollen vor allem in der ersten Phase durch den im Folgenden beschriebenen Premium-Zugang teilweise aufgefangen werden.

5.2 Produktpolitik

Ergänzend zu den Ausführungen im Kapitel Leistungs- und Produktportfolio geht es bei der Preispolitik um die marktgerechte Gestaltung des Produkt- und Leistungsprogramms des Unternehmens. Sie beinhaltet vor allem die Breite und Tiefe des Produktprogramms. Neben dem allgemeinen Produkt- und Serviceportfolio der Finect GmbH, welches schon zu Beginn näher erläutert wurde, bietet sie ihren Usern zu Beginn einem optionalen Premium-Account an. Dieser Premium-Account zeichnet sich durch das Anzeigen von weniger Werbung sowie der Zurverfügungstellung von mehr Informationen, als in dem Basis-Account, aus.

Der Premium-Account soll für zehn Euro pro Jahr angeboten werden. Dieser Account erhält zusätzliche Vorteile, die ein Gratis-User nicht wahrnehmen kann. So ist es dem Premium-User möglich, die Mobile-App ohne Werbeeinblendungen zu benutzen. Außerdem soll er zu gewünschten Themen und bereits gekauften Finanzprodukten einen Newsletter in Form einer Timeline auf seiner persönlichen Startseite erhalten. Dieser wird zusammengestellt in Kooperation mit einer Finanznachrichten-Website in Form eines News-Feeds. Des Weiteren kann der Premium-User bei Bedarf Email-Benachrichtigungen zu neu emittierenden Produkten erhalten, was einen zeitlichen Vorsprung gegenüber den Gratis-Usern darstellt. Nach der Einführungsphase von drei Jahren kostet dieser Premium-Account 15 Euro, während der „Standard-User“ nicht mehr kostenloser Nutzer sein kann. Dieser bezahlt ab dem vierten Jahr 10 Euro pro Jahr. Um nicht Gefahr zu laufen, potenzielle Kunden damit abzuschrecken, besteht ab dem vierten Jahr auch die Möglichkeit die Angebote der Finect GmbH drei Monate lang kostenlos zu nutzen. Anschließend werden die User vor die Wahl gestellt, das Angebot auslaufen zu lassen oder auf einen dauerhaft angelegten Account umzustellen.

5.3 Distributionspolitik

Abgesehen vom endgültigen Marktpreis, muss das Vertriebsmanagement sich auch um den „Place“ Gedanken machen, die Handelsplattform. Im Fall der Finect GmbH ist dieses Themenfeld der Aufbau und die Funktionsweise der Homepage.

Der Aufbau der Homepage soll über einen externen IT-Dienstleister erfolgen. Die Kosten hängen stark von den gewünschten Funktionen der Homepage ab und sind somit nur grob zu schätzen. Es sollen in diesem Teil die einzelnen Faktoren dargelegt werden, die für den Preis der Homepage relevant sind, um diese direkt auf die Finect GmbH anzuwenden.

Zunächst wird eine Firmenwebsite mit E-Business gewünscht, die vom Unternehmen selbst betrieben werden soll. Das bedeutet, dass lediglich die Wartung extern vorgenommen wird. Die tägliche Verwaltung, inklusive Aktualisierung der Website, wird intern übernommen. Der geografische Schwerpunkt soll der deutschsprachige Raum sein. Der Aufbau der Seite soll aufgrund dessen in deutscher Sprache gehalten werden. Die Community wird auf die Zielgruppe der Privatkunden abgestimmt. Wichtig bei der Erstellung sind deshalb der Aufbau und die eingebauten Funktionen.

Ein integriertes Transaktionssystem, um Geschäfte abzuschließen, ist erforderlich, genauso wie eine interaktive Nutzbarkeit der Seite. Das bedeutet einen ähnlichen Aufbau wie soziale Netzwerke, der aber dennoch kollaborativ mit dem Unternehmen erfolgt. Der Umfang der Seite soll über 100 Unterseiten betragen, die auf mindestens drei Hierarchie-Ebenen und ca. 30 Zweige verteilt werden.

Wichtig für die intuitive Nutzung der Kunden ist auch die Datenbankabfrage sowie Filterung der Suche nach verschiedenen Attributen. So kann der Kunde speziell nach einem Schlagwort suchen, wie zum Beispiel „deutschen Aktien“.

Kosten können beim Design der Website gespart werden, da das Corporate Design sowie das Logo schon intern festgelegt ist und auf die Homepage angewendet wird.

Um junge, internetaffine Kunden anzusprechen, soll direkt von Beginn an eine Mobile-App entwickelt werden, die für jeden kostenlos ist. Dennoch muss die Homepage auch für User ohne App ausgerichtet sein, die die Homepage über den Browser mit ihrem mobilen Endgerät erreichen wollen. Dies ist von strategischer Bedeutung für das Unternehmen und generiert zusätzliche Kosten.

Die Wartung kann gering gehalten werden und wird direkt mit einer Suchmaschinenoptimierung zur Erhöhung des Bekanntheitsgrads, vereinbart.

Bei diesen ausgewählten Elementen wird für den Aufbau der eigenen Homepage mit einmaligen Launch-Kosten von 3.600-5.500 Euro kalkuliert.⁶³ Alle Funktionen, welche die Website enthalten sollen, werden deshalb zuvor in ihrer Umsetzung und Ausgestaltung diskutiert und festgehalten. Für spätere Änderungen oder das Einfügen von Funktionen werden zusätzliche Kosten und Preise vereinbart. Für kleinere Änderungen wird ein Personal von drei Mitarbeitern eingestellt, welche zusätzlich die Aufgabe haben, die Website zu aktualisieren.

Da sich das Finanzunternehmen Finect GmbH über hohe Seriosität und Qualität definiert, sollte bei dem einzigen Vertriebskanal nicht gespart werden. Deshalb wird mit 5.000 Euro kalkuliert. Bei diesen 5.000 Euro sind die Kosten für eine Mobile-App schon enthalten. Es wird dadurch ein professioneller Auftritt und eine zu jeder Zeit verfügbare Nutzung gegenüber dem Kunden gewährt.

5.4 Die Homepage

Die Gestaltung der Website ist für das Unternehmen von enormer Bedeutung, da die Homepage neben der App der einzige Auftritt und gleichzeitig Produkt der Finect GmbH ist. Die Gestaltung der Website ist essentiell und stellt also einen Knotenpunkt dar.⁶⁴

5.4.1 Aufbau der Website

Der Begriff „Website“ bezeichnet eine Menge von vernetzten Webseiten, die in der Regel über eine Startseite, die sogenannte „Homepage“, zugänglich sind. Von dieser Homepage können die Benutzer der Website über sogenannte Links auf weitere Seiten innerhalb der Site oder im gesamten Internet zugreifen.⁶⁵

Eine Website sollte so strukturiert sein, dass sie sich für den Leser bzw. Nutzer übersichtlich und vor allem anregend darstellt.⁶⁶

Zu beachten ist zudem, dass der Endverbraucher durch verschiedene Geräte und Programme auf die Website zugreifen kann. Dies hat Auswirkungen auf die Wahl des Designs hinsichtlich der Bildschirmgröße und Pixelanzahl. Auswirkungen sind auch hinsichtlich Inhalt und Funktionen durch den Zugriff von verschiedenen Webbrowsern möglich.⁶⁷ Weitere Faktoren sind die Bereitstellung der Website auch bei niedrigerer Datentransfargeschwindigkeit, was sich auf die graphischen Darstel-

⁶³ Vgl. o.V.,o.J.: <http://www.webkalkulator.com/kostenrechner> (Stand: 05.01.2014).

⁶⁴ Vgl. Delp, A.C., 2006, S. 23.

⁶⁵ Vgl. Böcker, M.; Schneider, M., 2013, S. 144.

⁶⁶ Vgl. Delp, A.C., 2006, S. 26.

⁶⁷ Vgl. Böcker, M.; Schneider, M., 2013, S. 144.

lungen auswirkt, sowie die Aspekte des Datenschutzes, Übertragungssicherheit und Datenintegrität, aufgrund des beidseitigen Datenaustausches.⁶⁸

Die Finect GmbH entwickelt aus diesem Grund neben der Fokussierung für PC-Interfaces eine Applikation für Endgeräte, wie Smartphones und ähnliche Benutzeroberflächen, um sich gegenüber den Endverbraucher optimal aufzustellen.

Der Aufbau und die Funktionsweise der Homepage kann intern festgelegt und muss nicht vom externen Dienstleistern übernommen werden.

Grundsätzlich soll es zwei Arten des Austauschs geben. Die Kommentare sowie die Diskussionen. Kommentare finden unter Artikeln, Analysen oder Produktbeschreibungen statt. So kann direkt auf Eigenschaften der Produkte eingegangen werden. Auf Kommentare kann direkt geantwortet werden. Trotzdem soll die Kommentarleiste gestalterisch sowie durch die Größe stärker hervorgehoben werden als bei anderen Webseiten. Die Bedeutung der Kommunikation soll den höchsten Stellenwert haben.

Differenziertere Diskussionen als einfache Kommentare können in einer Art Forum stattfinden, in dem jeder Nutzer neue Diskussionen eröffnen oder Beiträge in bestehenden Diskussionen posten kann. In diesem Menü können beispielsweise Debatten geführt werden wie: „Welche Anlagen lohnen sich in der Niedrigzinsphase?“ oder Einschätzungen zur wirtschaftlichen Lage in Europa. Demnach können auch allgemeine Themen zum Bereich Wirtschaft diskutiert werden.

Hierbei können besonders nützliche Beiträge von anderen Nutzern „belohnt werden“. Hilfreiche Lösungen für Probleme und spezielle Anfragen können mit einem Stern markiert werden.



Dieser steht für die Hilfsbereitschaft des Nutzers und die Qualität des Beitrags und bezieht sich vor allem auf Antworten auf Beiträge. Darüber hinaus gibt es ein zweites „Belohnungs-Symbol“ in dieser Form:

⁶⁸ Vgl. ebenda, S. 145.



Dieses Symbol soll die fachliche Kompetenz eines Users unterstreichen. So sollen die User angeregt werden, auch eigene ausführliche Analysen zu Produkten oder zur aktuellen wirtschaftlichen Lage zu posten. Es soll auch jeweils eine Rangliste geführt werden mit den hilfsbereitesten und kompetentesten Usern.

Diese Liste hat zunächst lediglich symbolischen Charakter, wie sie auch aus Bestenlisten oder Ranglisten aus Online-Spielen bekannt ist. Die aktivsten User der letzten sieben Tage, drei Monate oder Gesamtzeit werden ebenfalls betrachtet. Die Liste ist somit zunächst als kleine Belohnung und Anerkennung zu betrachten.

Langfristig gesehen wird jedoch das Bezahlmodell eingeführt, und dann können besonders aktive Nutzer mit hilfreichen Beiträgen auch mit Preisnachlässen belohnt werden.

Wie früher bereits erwähnt, soll die eigene Startseite des Nutzerprofils mit einer Art „Timeline“ aufgebaut werden, wie sie aus Twitter oder Facebook bereits ihre Beliebtheit genießt. Das bedeutet, dass der Nutzer sich direkt nach dem Einloggen die aktuellsten Antworten auf eigene Kommentare anschauen kann sowie weitere Verläufe von Diskussionen, an denen er beteiligt war. So wird zum einen die Nutzung erleichtert, zum anderen aber auch die Kommunikationskultur der Seite gefördert. Zum eigenen Profil des Users gehört neben der Timeline auch eine Übersicht, in der er direkt ablesen kann, wie sich seine vorgemerkten Produkte entwickeln. Nachrichten und andere zusätzliche Informationen zu Wertpapieren und anderen Produkten sollen dann lediglich über den Premium-Account zur Verfügung stehen. Es besteht die Möglichkeit, sein eigenes Depot auf der Homepage der Finect GmbH abzubilden. Darüber hinaus können auch Produkte beobachtet werden, die sich noch nicht im virtuellen Depot des Nutzers befinden (sog. „Watchlist“).

Es soll keine direkte Möglichkeit der Kontaktaufnahme zwischen einzelnen Mitgliedern ermöglicht werden. Es wird also kein Chat oder Menü für persönliche Nachrichten zur Verfügung stehen. Denn nur so kann gewährleistet werden, dass wichtige Diskussionen transparent und für jeden ersichtlich geführt werden. Der Informationsaustausch zwischen allen Usern wird damit hervorgehoben und gestärkt.

Der Finect GmbH ist bewusst, dass eine Online-Plattform für Finanzdienstleistungen nicht direkt vergleichbar ist mit sozialen Netzwerken wie Facebook. Die Themen Datenschutz und Seriosität

müssen hier besonders beachtet werden. Verbraucher fordern von ihren Bankberatern höchste Discretion, und mit diesem Bedürfnis gilt es auch bei der Online-Community gewissenhaft umzugehen. Deshalb sollen die Usernamen beispielsweise frei wählbar sein. Der bürgerliche Name muss nicht für jeden einsehbar angegeben werden. Lediglich der Finect GmbH muss ein Name sowie eine e-mail-Adresse bekannt sein, um die Zahlung der Mitgliedsbeiträge abwickeln zu können.

Außerdem sollen die Nutzer nicht gezwungen sein, ihre Kontodaten zu hinterlegen. Neben Bezahlung durch Überweisung und Bankeinzug soll auch ein PayPal-Button integriert werden. Die technischen Anforderungen wurden bei der Kalkulation der Homepage-Einrichtung im Preis bereits berücksichtigt.

Abschließend soll die Suchfunktion für den User intuitiv und einfach gestaltet werden. So kann er seine gewünschte Suche filtern. Zum Beispiel nach Art des Wertpapiers (Aktien, Fonds, Rentenscheine, Optionen). Darunter sollen die einzelnen Produkte nach Aktualität oder Beliebtheit geordnet werden können. Alternativ, wenn ein spezielles Produkt gesucht wird, nach Name oder Emittent.

Die einzelnen Wertpapiere können zwar nicht direkt benotet werden, jedoch erhält jeder User ca. ein Jahr nach Kauf eines Produkts eine Benachrichtigung, in welcher ein direkter Link auf das Kommentarfeld des Wertpapiers steht. Der User hat daraufhin die Möglichkeit das Produkt zu bewerten, beziehungsweise welche Erfahrungen damit gesammelt werden konnten.

Für die Qualitätssicherung der Homepage und deren Inhalte sind zwei aktive Mitarbeiter einkalkuliert. Diese sind dafür zuständig, die Inhalte stets auf dem neuesten Stand zu halten sowie Diskussionen zu führen und zu moderieren. Außerdem werden von ihnen unprofessionelle, unpassende Beiträge gefiltert und aussortiert.

5.4.2 Design der Homepage

„Die Funktion der Homepage einer Website ist die, den Zugang zu den Informationen der Site zu ermöglichen. Die meisten Benutzer einer Website werden zuerst die Homepage sehen. Daher ist es besonders wichtig, das Design der Homepage sorgfältig zu gestalten.“⁶⁹

Die Homepage sollte einfach, übersichtlich und wiedererkennbar gestaltet sein.⁷⁰ Bei der Finect GmbH wird dieser Aspekt durch ein unverkennbares Logo mit Wiedererkennungswert erreicht, sowie die Gestaltung der Homepage als auch den Websites im Corporate Design. Zudem wird angestrebt,

⁶⁹ Böcker, M.; Schneider, M., 2013, S. 152.

⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 152.

dass die Homepage von jeder Seite der Website mit einem Mausklick erreichbar ist.⁷¹ Dies schafft dem Kunden eine geeignete Übersicht und einen festen Anlaufpunkt, von welchem er immer wieder erneut starten kann.

Die Homepage des Unternehmens ist zudem durch Lesbarkeit der Texte mit starken Kontrasten sowie eine Übersicht auf einer Seite, welches ein Scrolling unnötig und dem Endkunden alle Informationen auf einer Seite bereitstellt, geprägt.⁷²

„Links, die auf weitere Websites verweisen, sollten am Rand der Homepage aufgelistet und klar erkennbar sein.“⁷³ Bei der Finect GmbH wird auch dies in entsprechender Weise umgesetzt mit möglichen Sammellinks und Verweisen an den Rändern, sowohl auf interne Links, als auch in einem separaten Bereich für die Werbung.

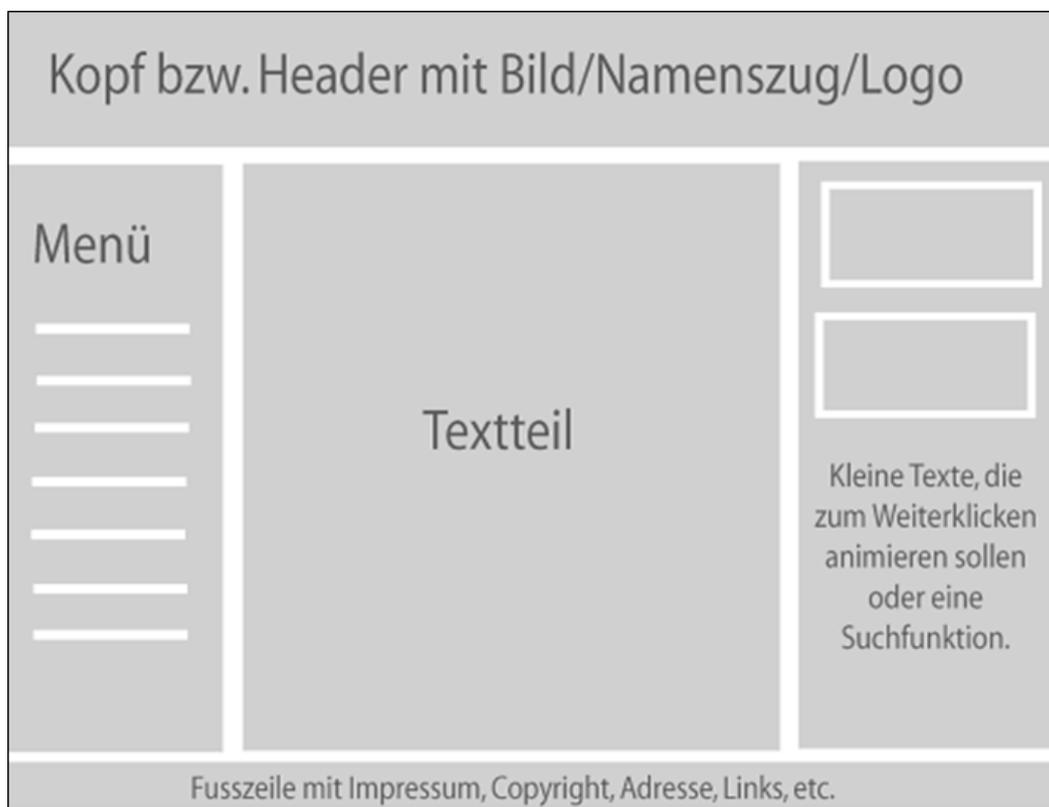


Abbildung 48: Aufbau der Homepage⁷⁴

Die Website der Finect GmbH gestaltet sich durch die essentiellen Inhalte und Texte in der Mitte der Homepage, wie in der Abbildung 12 zu erkennen ist. Ein Firmenlogo sowie den Namen werden auf

⁷¹ Vgl. ebenda, S. 152.

⁷² Vgl. ebenda S. 152.

⁷³ Ebenda S. 152.

⁷⁴ Vgl. Delp, A.C., 2006, S. 27.

der oberen Seite integriert. Der Bereich des Menüs sowie die Selektionen innerhalb des Menüs werden auf der linken Seite vertreten sein. Impressum und Disclaimer werden auf die untere Seite der Homepage gesetzt. Einen Bereich für die Werbung befindet sich auf der rechten Seite. Bei der Werbung gilt es zu beachten, dass etwaige Interessenskonflikte vermieden werden. Es soll also möglichst keine Werbung von Unternehmen geschaltet werden, deren Produkte beurteilt werden bzw. wird dessen Werbung nicht bei Diskussionen zu dessen Produkten zu sehen sein. Für die aktive Steuerung der Werbung sind ebenfalls die aktiven Vertriebsmitarbeiter verantwortlich.

Über diese Seite erfahren die Kunden auf den ersten Blick alles Interessante, welches Geschäftsmodell das Unternehmen betreibt, wie es sich präsentiert und welche Bereiche es in Ihrer Dienstleistung anbietet. Über diese Seite können sich die Kunden über das Menü auf die Websites navigieren und sich dort über verschiedene Themen und Bereiche erkundigen. Bei rechtlichen Fragen stehen Ihnen Impressum und Copyright zu Verfügung.

6 Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Design

In der Literatur findet oft eine Trennung zwischen klassischer Werbung und PR (Public Relations) bzw. der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens statt. In der heutigen „Online-Welt“ macht dies keinen Sinn mehr, da es für ein Unternehmen irrelevant ist, ob eine Botschaft beispielsweise durch eine Blogmitteilung (Öffentlichkeitsarbeit) oder ein Kundenmailing (Werbung) zum Kunde gelangt.⁷⁵

6.1 Zuständigkeit der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit

Für das Selbstverständnis moderner Öffentlichkeitsarbeit lassen sich einige zentrale Grundaussagen treffen:⁷⁶

Öffentlichkeitsarbeit ist die Kommunikation zwischen Unternehmen und Ihren Stakeholdern.

Öffentlichkeitsarbeit organisiert den Dialog zwischen Unternehmen und ihrer Öffentlichkeit, hierbei informiert sie transparent und offen.

Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist es, Vertrauen auf- und auszubauen.

Öffentlichkeitsarbeit bedarf einer langfristig angelegten Strategie.

Die Wahrnehmung eines Unternehmens wird stark von dessen Corporate Design geprägt. Ein einheitliches Corporate Design ist Basis für eine Wiedererkennung und zugleich der bedeutendste Faktor bei der visuellen Außenwahrnehmung eines Unternehmens.⁷⁷

Die Abteilung „Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Design“ hat daher innerhalb der Existenzgründung der Finect GmbH die Aufgabe, eine strategische Planung für die Kommunikation zwischen der Finect GmbH und seinen Stakeholdern zu erarbeiten. Daran anschließend soll diese Planung unter Berücksichtigung des ebenfalls zu erarbeitenden Corporate Designs operativ umgesetzt werden.

6.2 Vorüberlegungen

Bevor eine Kommunikation mit Stakeholdern des Unternehmens erfolgen kann, gilt es, diese zu planen. Die Vorbereitung der Kommunikation sollte dabei einige Punkte umfassen, die im nachfolgenden Kapitel dargestellt werden.

⁷⁵ Vgl. Scott, D., 2009, S. 64.

⁷⁶ Vgl. Ruisinger, D.; Jorzik, O., 2013, S. 5.

⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 49.

6.2.1 Planung der Öffentlichkeitsarbeit

Die Planung einer Werbekampagne kann, durch verschwimmende Grenzen in einer „Online-Welt“, auf die gesamte Öffentlichkeitsarbeit projiziert werden. Idealtypisch sollte dabei folgender Prozess angewandt werden⁷⁸:



Abbildung 49: Idealtypischer Planungsprozess

Zunächst sollte man seine Wettbewerber analysieren. Ziel der Analyse sollte sein, eine USP (Unique Selling Proposition) zu finden, ein einzigartiges Verkaufsargument. Was macht die Produkte meines Unternehmens einzigartig? Für eine Wettbewerbsanalyse eignet sich insbesondere eine Stärken-Schwächen-Analyse. Diese vergleicht das eigene Unternehmen anhand verschiedener (beliebig wählbarer) Kriterien unter Zuhilfenahme von Schulnoten mit dem wichtigsten Wettbewerber. Anschließend gilt es, den Kundennutzen der eigenen Stärken zu erarbeiten. Welchen Nutzen zieht die angesprochene Zielgruppe aus meiner Stärke?⁷⁹

Da die Finect GmbH eine Online Plattform zum Austausch über Finanzprodukte darstellt, handelt es sich bei deren Wettbewerber um andere Finanzportale.

Die bedeutendsten deutschen Finanzportale sollen im Folgenden aufgezeigt und charakterisiert werden:⁸⁰

1. Aktienboard.com - the Trading Community

Aktienboard.com ist ein Portal, welches Zugang zu allen wichtigen Informationen des Zertifikate-Marktes und anderen Finanzbereichen bietet. Dies geschieht hauptsächlich in Form diverser Foren und Communities zu verschiedenen Finanzthemen. Viele Beiträge zu Zertifikaten, der Funktionsweise von Zertifikaten sowie der Austausch über neue Zertifikate-Arten und deren Vor- und Nachteile helfen dem Nutzer bei der Wahl des für ihn richtigen Anlage-Zertifikates.

Außerdem enthält das Portal Kolumnen und Beiträge verschiedener Persönlichkeiten des Finanzmarktes zu Zertifikaten und anderen Finanzprodukten sowie dem allgemeinen Finanzmarktgesche-

⁷⁸ In Anlehnung an: Schweiger, G.; Schrattenecker, G., 2013, S. 196.

⁷⁹ Vgl. Röthlingshöfer, B., 2014, S. 1 – 8.

⁸⁰ Vgl. o.V., o.J., <http://www.broker-test.de/finanzportale> (Stand: 05.01.2015)

hen. Ergänzt wird das Profil des Finanzportals durch News und Analysen sowie kostenlose Musterdepots.

Die Community verfügt über knapp 53.000 Mitglieder, wobei ein Großteil seit Jahren nicht mehr aktiv ist. Innerhalb der Community gibt es Interessengemeinschaften sowie viele unterschiedliche Foren Themen zu den Rubriken Trading und Finanzen, Märkte, Broker, Branchen, allgemeiner Talk, Hinweise und Ankündigungen.

2. Wallstreet-online.de

Wallstreet-online.de zählt im Zertifikate-Markt zu den wichtigsten Portalen Deutschlands. Mit diversen Tools zur Auswahl von Zertifikaten kann der Nutzer nahezu jedes gewünschte Szenario abbilden. Auch zu allen anderen Finanzprodukten liefert Wallstreet-online.de wichtige Informationen wie Kurse, Charts, Analystenmeldungen und Chartsignale sowie die Möglichkeit zur Anlage von Demodepots und Watchlisten. Außerdem gibt es bei Wallstreet-online.de zusätzlich die Möglichkeit, sich mit anderen Usern in einer großen Community auszutauschen. In diesem Forum sind alle Beiträge frei zugänglich. Mit einer kostenlosen Mitgliedschaft können die Mitglieder selbst Fragen stellen, einzelnen Usern folgen, Beiträge bewerten oder Freundschaften über das interne Nachrichtensystem pflegen. Mit 48.689.000 Beiträgen zu 1.205.000 Themen sowie 460.000 registrierten Mitgliedern ist die Wallstreet-online Community die derzeit größte Finanz-Community in Deutschland und damit, wie bereits in Kapitel 1 erläutert, der stärkste Wettbewerber der Finect GmbH. Die einzelnen Foren sind dabei thematisch wie z.B. nach Branchen, Art der Geldanlage, Ländern, alphabetisch oder nach Beliebtheit, geordnet. Außerdem erstellen die Betreiber verschiedene Rankings wie zum Beispiel Listen der Mitglieder mit den meisten Followern, der Mitglieder mit den besten oder meisten Beiträgen, sowie den Top Foren.

3. Fidor Bank Community

Auch die Fidorbank als Direktbank besitzt wie bereits erwähnt, eine Community mit über 160.000 Mitgliedern. Die Mitglieder können in der Rubrik „Geldfragen“ diese an andere Mitglieder stellen, Gruppen bilden, in denen sich die Mitglieder über für sie relevante Finanzprodukte austauschen können, sich gegenseitig Spartipps geben und Wunschprodukte vorschlagen, welche sich die Kunden schon immer von ihrer Bank gewünscht haben. Die anderen Mitglieder können im Anschluss über die Idee abstimmen und bei großer Zustimmung bemüht sich die Fidor Bank, diese Ideen umzusetzen. Außerdem können die Mitglieder an Umfragen der Fidor Bank teilnehmen, konkrete Produkte ihrer Wahl bewerten sowie Expertenbewertungen lesen. Darüber hinaus gibt es ein Community Newsflow und eine individuelle Startseite für die Mitglieder. Auf dieser können die Mit-

glieder Nachrichten schicken, Kontakte pflegen oder die eigenen Produkte, Wunschprodukte und Spartipps speichern.

Die Community erfüllt bereits viele nützliche Funktionen, doch es ist die Community einer Bank, wodurch diese nicht unabhängig, sondern an ein spezielles Kreditinstitut angeknüpft ist.

4. Finanzen.net

Das Portal Finanzen.net bietet jegliche Informationen, welche die Finanzwelt betreffen, wie die aktuellen Kurse der verschiedensten Produkte an der Börse oder auch Neuigkeiten und Analysen zu verschiedenen Rubriken und Unternehmen. Außerdem kann der Nutzer durch eine kostenlose Mitgliedschaft Musterdepots erstellen, sich ein eigenes Nachrichtenportal einrichten oder Analysewerkzeuge für Wertpapiere nutzen. Darüber hinaus beinhaltet das Portal ein Diskussionsforum mit mehr als 100.000 Mitgliedern. Zu den Rubriken Börse, Hit Stocks und Talk können Beiträge verfasst und kommentiert werden. Die Community ist generell jedoch sehr unübersichtlich und innerhalb der Homepage recht schwer zu finden. Außerdem haben viele Beiträge gar nicht direkt mit Finanzen zu tun, was für eine schlechte Verwaltung spricht.

Daneben gibt es viele weitere Finanzportale wie Baader Markets, Derixx, Finanztreff.de, Onvista Finanzportal, Zertifikatesuche.de oder Zertifikatewettbewerb.de.

Diese Portale verfügen jedoch alle über keine Communities, die den Austausch untereinander ermöglichen, sondern dienen den Nutzern als Informationsquelle zur Unterstützung bei der Auswahl von Finanzprodukten. Konkret bieten die Plattformen vor allem Informationen, Tools und Auflistungen im Zertifikategeschäft, teilweise aber auch Informationen wie Charts oder Kurse zu allen anderen Finanzprodukten.

Obwohl die näher erläuterten vier Portale durch ihre Communities zu Finanzthemen eindeutige Parallelen zu der Finect GmbH aufweisen, besitzt die Finect GmbH durch einige Besonderheiten Wettbewerbsvorteile. So soll sie durch das äußere Erscheinungsbild überzeugen. Ein übersichtlicher und klarer Aufbau, eine einfache Anwendung der Funktionen sowie eine Technik-Hotline sollen die Mitglieder bei der Nutzung der Plattform unterstützen. Außerdem unterliegen die Beiträge der Nutzer einer Moderation durch die Finect GmbH-Mitarbeiter, sodass ein fairer Umgang untereinander, die Aktualität der Beiträge sowie eine Diskussion zu tatsächlichen Finanzthemen sichergestellt werden. Zudem wird dadurch die Verbreitung von offensichtlichen Unwahrheiten unterbunden. Der größte Unterschied und damit die USP von der Finect GmbH stellt jedoch die Plattform an sich dar. Während die Wettbewerber immer über eine Plattform mit enorm vielen verschiedenen Artikeln, Börseninformationen, Kursen, Charts, Nachrichten, Analyseinstrumenten und teilweise einer

zusätzlichen Community verfügen, liegt der Schwerpunkt bei der Finect GmbH auf der reinen Finanz-Community zum Austausch der Mitglieder untereinander. Dadurch kommt es zu keiner großen Informationsflut, wie bei den Wettbewerbern, sondern zur Konzentration auf den Austausch und die gegenseitige Unterstützung.

Die folgende Stärken-Schwächen-Analyse soll den bereits beschriebenen Vergleich mit dem stärksten Wettbewerber, der Wallstreet-online Community noch einmal veranschaulichen.

Als bedeutendste Stärken sind die Übersichtlichkeit und die Unabhängigkeit von der Finect GmbH zu nennen. Denn die Finect GmbH ist von keinen bestimmten Finanzinstituten abhängig, da das Unternehmen selbst keine Finanzprodukte vertreibt. Als Schwächen die noch geringe Bekanntheit des Unternehmens sowie die Kosten für die Nutzung ab dem 4. Jahr.

Stärken-Schwächen-Analyse

Leistungspotentiale	Beurteilung			
	schlecht	mittel	gut	sehr gut
Anzahl an Mitglieder		•	•	
Bekanntheit der Plattform	•	•		
Übersichtlichkeit der Plattform		•	•	
Moderation durch Inhaber			•	•
Kosten für Nutzer	•		•	
Anreiz zur Nutzung			•	•
Informationsgehalt der Plattform		•	•	
Aktualität der Beiträge			• •	
Unabhängigkeit des Unternehmens		•	•	
• stärkster Wettbewerber				
• eigenes Unternehmen				

Abbildung 50: Stärken-Schwächen-Analyse der Finect GmbH

Im zweiten Schritt sollte definiert werden, welche Zielgruppe mit der jeweiligen Kampagne überhaupt angesprochen werden soll. Mögliche Zielgruppen können sein:⁸¹

1. Promoter/Multiplikatoren (z.B. Presse, Handwerkskammern, etc.)
2. (Potenzielle) Mitarbeiter
3. Geschäftspartner und Lieferanten
4. (Potenzielle) Kunden
5. Öffentlichkeit/Staat

Die klare Festlegung, welche Zielgruppe erreicht werden soll, ist insbesondere wichtig, da die Kommunikation je nach Zielgruppe variieren sollte. Zunächst soll insbesondere auf die Zielgruppe (potenzieller) Kunden eingegangen werden, da andere Zielgruppen teilweise von anderen Abteilungen abgedeckt werden und es für den Erfolg der Finect GmbH in den ersten Jahren entscheidend ist, sich als Community bei potentiellen Kunden zu etablieren.

Die Zielgruppe der Finect GmbH sind Menschen, die Interesse an Finanzprodukten haben und die Fähigkeit besitzen, mit dem Internet umzugehen. Dies können beispielsweise Kunden von Direktbanken sein, welche die fehlende Bankberatung durch einen Austausch mit anderen Finanzanlegern kompensieren möchte. Die Angehörigen der Zielgruppe werden häufig gutverdienende Menschen jungen bis mittleren Alters sein und stellen damit potenzielle Nutzer und Kunden für die Finect GmbH dar.

Als weitere Zielgruppe der Finect GmbH sind deren Schlüsselpartner zu nennen. Dies sind vor allem Soziale Netzwerke sowie Blogs, welche als hauptsächliches Kommunikations- und Werbemedium dienen.

Im dritten Schritt sollten konkrete Ziele definiert werden. Um aus den Zielen klare Handlungsanweisungen gewinnen zu können, sollten diese operational formuliert sein. Bei der Definition eines Ziels sollten daher folgende Dimensionen beachtet werden:⁸²

- Zielinhalt (was soll erreicht werden?)
- Zielobjekt (bei welchem Produkt, Marke, Firma, etc. soll das Ziel erreicht werden?)
- Ausmaß und Richtung (wie groß ist die gewünschte Veränderung?)
- Zielgruppe (zusammenhängend mit Schritt 2 der Planung)

⁸¹ Vgl. Röthlingshöfer, B., 2014, S. 11f.

⁸² Vgl. Schweiger, G.; Schrattenecker, G., 2013, S. 208.

- Zeit (bis wann soll das Ziel erreicht werden?)
- (ggf. Anweisung zur Kontrolle der Zielerreichung)

Die Ziele der Finect GmbH im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit leiten sich von der Vision des gesamten Unternehmens ab. Demnach sollen Privatpersonen innerhalb der nächsten 10 Jahren nicht mehr von Bankmitarbeitern, sondern von Freunden, Bekannten oder auch unbekanntem Mitmenschen mit Hilfe der Finect GmbH beraten werden.

Hieraus leitet sich das strategische Ziel, die Etablierung der Finect GmbH auf dem Community-Markt und bei den Kunden, ab.

Um dies zu erreichen sollen die Neukundenanzahl, der Bekanntheitsgrad, die Marktanteile sowie die Nutzungsquote jährlich gesteigert werden.

Die Gewinnung von Neukunden, welche Grundvoraussetzung für das Erreichen der weiteren Ziele ist, kann als primäres Ziel der Öffentlichkeitsarbeit und damit der Werbemaßnahmen der Finect GmbH definiert werden.

Konkret sollen durch die Werbemaßnahmen folgende Mitgliederzahlen erreicht werden:

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
Mitgliederanzahl	15.000	19.500	29.500	52.650	110.565

Abbildung 51: Zieldefinition Neukundengewinnung

Im vorletzten Schritt der Planung sollte das Budget festgelegt werden. In den ersten Jahren nach Existenzgründung eignet sich hierfür insbesondere die Bedarfsmethode. Das Budget wird dabei in Höhe des tatsächlich anfallenden Bedarfs festgesetzt. Dies ist insbesondere bei hohen Einmalinvestitionen im ersten Geschäftsjahr sinnvoll. Alternative Methoden sind die Prozentmethode (Werbeetat ca. 3-5 % des Umsatzes), die Zielmethode (Orientierung des Budgets an den Zielen) oder die Vergleichsmethode (Anlehnung des eigenen Budgets an das der Wettbewerber).⁸³

Der Budgetbedarf der Finect GmbH wird, wie empfohlen, anhand der Bedarfsmethode ermittelt. Demnach wird im ersten Jahr ein Budget von 250.000 Euro, in den folgenden drei Jahren ein Budget von 200.000 Euro festgelegt. Das höhere Budget im ersten Jahr ist durch die Produktion des Firmenvideos, sowie der höheren Anzahl an Großflächenplakaten im 1. Geschäftsjahr zu begründen.

⁸³ Vgl. Röthlingshöfer, B., 2014, S. 15f.

Die Kosten von 249.931 Euro setzen sich im ersten Jahr wie folgt zusammen:⁸⁴

1. Großflächenplakatwerbung in 10 deutschen Großstädten:

450 Plakate für 3 Dekaden (36 Tage) à 155 Euro	209.250 Euro
Druckkosten	4.181 Euro
<hr/>	
Gesamtkosten	213.431 Euro

2. Werbung in zwei Finanzblogs (der-bank-blog.de, kapitalmarktexperten.de):

TKP zwischen 1 – 5 Euro -> ca. 30 Euro pro Tag

60 Euro à 350 Tage	21.000 Euro
--------------------	-------------

3. Beitrag in einem Wirtschaftsblog (blicklog.de):

Aufwandsentschädigung	500 Euro
-----------------------	----------

4. Firmenvideo:

Produktion und Kauf der Rechte	15.000 Euro
--------------------------------	-------------

In den Jahren 2 - 5 wird die Werbung auf den genannten Finanzseiten und Blogs sowie die Plakatwerbung beibehalten, um die angestrebten Mitgliederzahlen zu erreichen. Da die Kosten für die Erstellung des Werbevideos in diesen Jahren entfallen, wird das Werbebudget um die hierfür kalkulierten 15.000 Euro reduziert. Zudem werden die Großflächenplakate um 75 Stück auf 375 reduziert. Die Anzahl an Großflächenplakaten wurde im ersten Jahr besonders hoch angesetzt, um schnell einen Bekanntheitsgrad der Finect GmbH aufzubauen. In den Folgejahren ist diese hohe Anzahl nicht mehr nötig, da Finect zunehmend von Mund-zu-Mund-Propaganda profitiert.

⁸⁴ In Anlehnung an: o.V., o.J., <https://market.crossvertise.com/de/de/media/ooh/map?AddressMap=Stuttgart%2C+Deutschland> (Stand: 05.01.2015)

Im letzten Schritt sollte dann, basierend auf den vorherigen Schritten, das Kommunikationskonzept entwickelt werden. Hierbei soll zunächst die Botschaft gestaltet und formuliert werden. Anschließend sollen Instrumente zur Verbreitung der Botschaft gewählt werden, sowie die Frequenz und der zeitliche Einsatz der Botschaft festgelegt werden.⁸⁵

Die Umsetzung des Kommunikationskonzeptes der Finect GmbH wird durch die Beschreibung der Kommunikationsinstrumente sowie der Botschaft in den folgenden zwei Kapiteln beschrieben.

6.2.2 Corporate Design

Damit ein Unternehmen glaubhaft und beständig wirkt, ist es wichtig, ein einheitliches und längerfristig gleichbleibendes Erscheinungsbild zu haben. Um ein Erscheinungsbild zu entwickeln, das ein Unternehmen in seiner Gesamtheit einheitlich darstellt, ist die Festlegung einiger zwingenden Grundregeln nötig. Diese Grundregeln sollten für die nachfolgend in Abbildung 16 dargestellten Grundbausteine definiert werden:⁸⁶

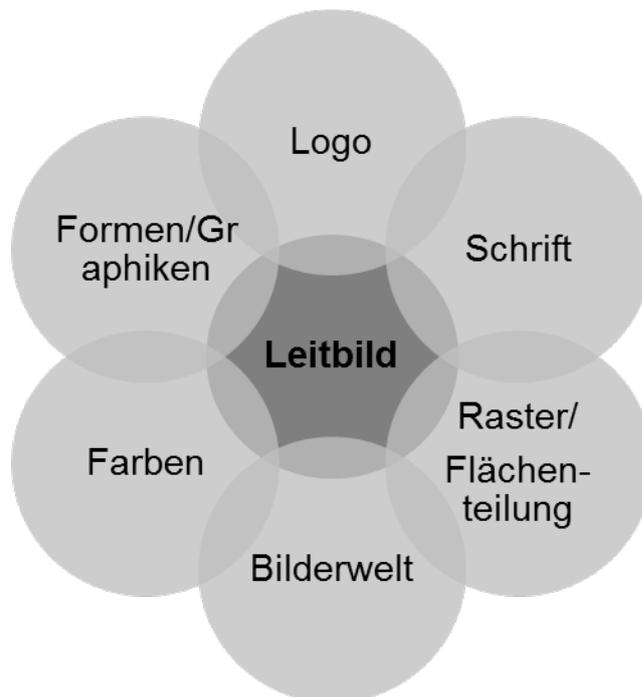


Abbildung 52: Bausteine eines Corporates Designs⁸⁷

Neben der Definition von zwingenden Gestaltungsvorschriften sollten zudem auch Gestaltungsfreiräume definiert werden. Solche Variablen innerhalb derer sich das Corporate Design bewegen kann,

⁸⁵ Vgl. Schweiger, G.; Schrattenecker, G., 2013, S. 196.

⁸⁶ Vgl. Ruisinger, D.; Jorzik, O., 2013, S. 52f.

⁸⁷ In Anlehnung an: Ruisinger, D.; Jorzik, O., 2013, S. 53.

ermöglichen es, das Image der Marke auch über längere Zeiträume aktuell und zeitgemäß zu halten ohne dabei die Kernwerte zu verändern.

Das Corporate Design sollte sich am Leitbild des Unternehmens orientieren. Dieses sollte nach Möglichkeit folgende Fragen beantworten:⁸⁸

1. Wofür steht das Unternehmen?
2. Was will es erreichen?
3. Welche Werte und Prinzipien leiten es dabei?

6.2.3 Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, eine Botschaft vom Sender zum Empfänger zu transportieren. Diese sind nachfolgend dargestellt:

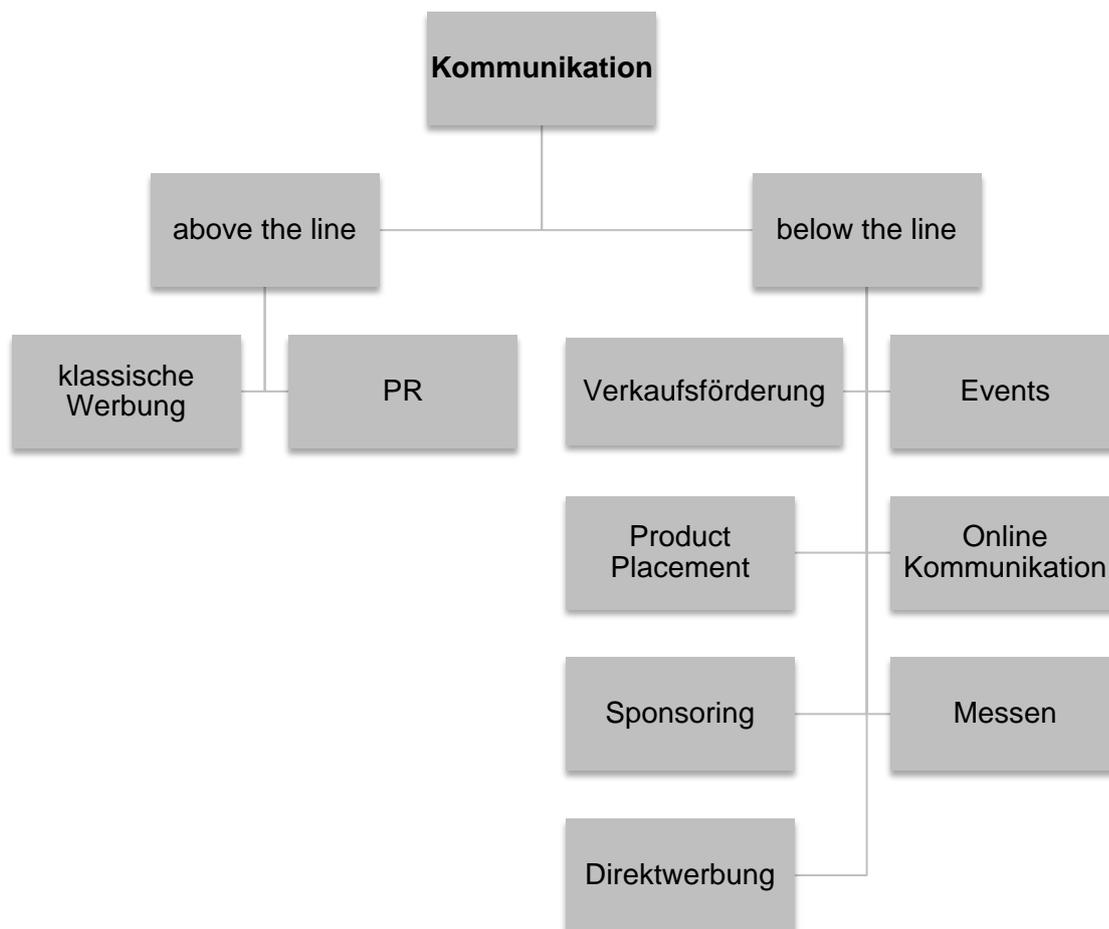


Abbildung 53: Kommunikationsmittel⁸⁹

⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 50.

Klassische Werbung bezeichnet Werbung, die an spezifische Werbemittel (Medien) gebunden ist und daher oftmals auch als Mediawerbung bezeichnet wird.

Dabei ist heute insbesondere Onlinekommunikation von herausragender Bedeutung. Während Tageszeitungen und andere Publikationen an Auflagen einbüßen, nutzen bereits 75 % der Bevölkerung über 14 Jahre das Internet. Zudem finden auch immer mehr ältere Nutzer den Weg ins Internet. Das Internet ist in der heutigen Medienwelt das klare Leitmedium.⁹⁰

Die wichtigsten Online-Anwendungen sind hierbei die Suche mit Suchmaschinen, gefolgt von E-Mails. Mit etwas Abstand, aber dennoch von großer Bedeutung, folgen Online-Communities und Gesprächsforen. Blogs und soziale Netzwerke sind heutzutage wichtige Meinungsmacher, die stark vernetzt publizieren und sich als wichtige Multiplikatoren erweisen.⁹¹

Bei der Kommunikation über Online Medien stehen zwei verschiedene Ansätze zur Auswahl, die sich aber auch kombinieren lassen. Der erste Ansatz ist der Push-Ansatz, bei dem Informationen an einen bestimmten Empfängerkreis versandt werden (E-Mail, Newsletter, Pressemitteilungen oder sonstige Mailings). Dieser Ansatz hat das Problem, dass auch Empfänger diese Informationen erhalten, die (derzeit) hierfür keine Verwendung haben. Zudem wird vor Versand der Informationen das Einverständnis des jeweiligen Empfängers vorausgesetzt. Der zweite Ansatz ist der Pull-Ansatz. Hierbei werden Informationen für den individuellen Abruf auf einer Website bereitgestellt. Der Nutzer kann diese Informationen dann abrufen, downloaden, oder via RSS bzw. E-Mail abonnieren.⁹²

Der Fokus der Finect GmbH sollte aufgrund der hohen Effizienz der Online Kommunikation, bei vergleichbar geringen Kosten, auf eben dieser liegen. Zudem kann hierbei die prognostizierte Zielgruppe von eher jüngeren Menschen mit Internetaffinität bestmöglich erreicht werden.

Neben den sozialen Netzwerken wie Facebook und Twitter soll die Finect GmbH hierbei vor allem Blog-Marketing betreiben.

Denn werden Inhalte lediglich auf sozialen Netzwerken gepostet, sind diese Eigentum der Netzwerke und dort gebunden. Inhalte auf Blogs hingegen können von dort in andere Netzwerke weit verbreitet werden. Sie sind dort auf Dauer abgelegt, haben eine intensive Erfassung durch

⁸⁹ In Anlehnung an: Schweiger, G.; Schrattenecker, G., 2013, S. 126.

⁹⁰ Vgl. Ruisinger, D.; Jorzik, O., 2013, S. 162.

⁹¹ Vgl. ebenda, S. 163.

⁹² Vgl. ebenda, S. 162.

Suchmaschinen und können am nachhaltigsten die Werbewirkung streuen.⁹³ Beim Blog-Marketing wird der oben erläuterte Pull-Ansatz angewandt.

Konkret wirbt die Finect GmbH im ersten Jahr auf folgenden Blogs:

1. Bank-blog.de

Bank-blog.de berichtet seit 2010 über Aktuelles und Grundsätzliches rund um Banken und Finanzdienstleister. Pro Woche erscheinen i.d.R. fünf neue Beiträge.⁹⁴

Grundsätzlich wird eine Bannerwerbung auf dem Blog an 350 Tagen im ersten Jahr bei der Budgetberechnung berücksichtigt. Nach Absprache mit den Betreibern des Blogs kann die Bannerwerbung auch um einige Tage reduziert und durch einen Gastbeitrag über die Finect GmbH erweitert werden.

2. Kapitamarkexperten.de

Dieser Blog ist ein deutscher Finanzblog, der tagesaktuell über die Trends an den internationalen Finanzmärkten berichtet.

Auch hier soll die Werbung in Form von einem Banner erfolgen.⁹⁵

3. Blicklog.de

Dies ist ein privater Blog von **Dirk Elsner** zu aktuellen Themen der Wirtschafts- und Finanzpraxis. Das Blog hat bereits einige Auszeichnungen und Awards erhalten. Gegen eine Aufwandsentschädigung kann die Finect GmbH einen Gastbeitrag verfassen.⁹⁶

Ergänzt werden soll die Online-Werbung nach einer Markteinführungsphase durch die Videoplattform Youtube. Die Mitglieder können dort ein Video hochladen, mit Hilfe dessen sie ein Finanzprodukt durch Texte, Bilder, Zeichnungen etc. auf ansprechende und ausgefallene Art erklären. Dies können sie auf der Community verlinken.

Vor Markteinführung soll darüber hinaus ein Firmenvideo über die Finect GmbH produziert und über Facebook, Youtube, sowie über eine Verlinkung auf der Homepage der Finect GmbH, veröffentlicht werden. Denn solche Videos zeigen durch sichtbare Argumente was im Unternehmen steckt. Das Video kann emotional, persönlich und individuell gestaltet werden, um dadurch die Menschen für

⁹³ Vgl. o.V., o.J., <https://www.rankseller.de/social-media-marketing> (Stand 05.01.2015)

⁹⁴ Vgl. Leichsenring, Dr. H., 2015, <http://www.der-bank-blog.de/werbung-anzeigen/> (Stand 05.01.2015).

⁹⁵ Vgl. o.V., o.J. <http://www.blicklog.com/ueber/mitautoren-gesucht/> (Stand 05.01.2015).

⁹⁶ Vgl. Elsner, D., o.J., <http://www.blicklog.com/ueber/mitautoren-gesucht/> (Stand 05.01.2015).

das eigene Angebot zu begeistern, sie neugierig zu machen eine emotionale Verbindung zur Finect GmbH herzustellen.

Trotz der hohen Bedeutung der Online Kommunikation soll auch die klassische Werbung bei der Finect GmbH zum Einsatz kommen. Durch Großflächen-Plakate an hoch frequentierten Stellen in deutschen Großstädten sollen auch die potenziellen Kunden angesprochen werden, welche bisher noch keine Blogs oder soziale Netzwerke nutzen, aber dennoch mit dem Internet umgehen können. Hierzu werden 450 Plakate in den Städten Berlin, Hamburg, München, Köln, Frankfurt am Main, Stuttgart, Düsseldorf, Dortmund, Dresden und Mannheim für je 36 Tage platziert.

6.3 Operative Umsetzung

Im Folgenden Kapitel soll unter Beachtung der bereits geschilderten Vorüberlegungen sowie unter den jeweiligen Erfolgsfaktoren das Corporate Design und die Kommunikationsbotschaft der Finect GmbH erarbeitet werden.

6.3.1 Corporate Design

Es gibt 3 Arten von Unternehmenslogos (Wortmarken, Bildmarken und Wort-/Bildmarken).

Generell gilt, dass ein Logo so einfach wie möglich sein sollte. Damit es auch aus der Entfernung noch erkannt werden kann, sind komplizierte und filigrane Formen oder Schriftarten zu vermeiden. Das Logo sollte zudem auch in schwarz-weiß klar erkennbar bleiben. Dies ist insbesondere bei einfarbigen Logos gewährleistet.⁹⁷ Bei der Gestaltung soll zudem beachtet werden, dass das Logo auch in kleiner Darstellung (z.B. auf Briefbögen) noch entsprechend zur Geltung kommt.⁹⁸

Bei der Wahl der Unternehmensfarbe ist zu beachten, dass herkömmliche und damit kostengünstige Druckverfahren alle Farben aus den vier Grundfarben Cyan, Magenta, Gelb und Schwarz mischen. Die Unternehmensfarben sollten daher auf dieser 4-Farb-Skala basieren, um über alle Drucksachen ein einheitliches Ergebnis ohne Farbschwankungen zu gewährleisten.⁹⁹ Einige Farben haben spezielle Wirkungen, diese können jedoch von Kulturkreis zu Kulturkreis variieren. Nachfolgend wird die Wirkung der wichtigsten Farben dargestellt:¹⁰⁰

⁹⁷ Vgl. Röthlingshöfer, B., 2014, S. 53.

⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 55.

⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 55.

¹⁰⁰ Vgl. ebenda, S. 56.

- **Rot:** Eine auffällige Signalfarbe die Leidenschaft, Attraktivität, Hitze, Aktivität, Temperament und Erneuerung verkörpert. Allerdings ist sie sehr aggressiv und kann billig wirken.
- **Grün:** Grün symbolisiert das Leben, Wachstum, Natur, Fruchtbarkeit und Hoffnung. Sie hat als Ampelfarbe Signalcharakter ohne dabei aggressiv zu wirken.
- **Blau:** Symbol für Kühle, Vernunft, Treue, Weite, Sauberkeit und Verlässlichkeit.
- **Schwarz-Weiß:** Wirkt neutral, klar lesbar und sachlich.
- **Gelb:** Steht für Licht, Wärme, Wissen und Vernunft mit einem aggressiven Unterton. Gelb kommt als Signalfarbe oft dann zum Einsatz wenn Vorsicht oder Achtung verlangt ist.
- **Grau:** Neutrale, zurückhaltende, elegante, zuverlässige und konservative Farbe, die immer sachlich wirkt.
- **Orange:** Orange steht für Licht, Optimismus, Aktivität, Dynamik, Wärme und Aufgeschlossenheit.



Abbildung 54: Logo der Finect GmbH

Die Finect GmbH hat unter Berücksichtigung der oben genannten Merkmale dieses Logo entwickelt. Es handelt sich um eine einfache Wortmarke, welche gut zu erkennen ist und die Bedeutung der Finect GmbH, nämlich das Zusammenspiel der Wörter Finance und Connect, erläutert.

Die Gestaltung in schwarz-grün wirkt durch das Überwiegen der Farbe schwarz einerseits neutral und sachlich. Dies unterstützt die Unabhängigkeit der Finect GmbH und den gewünschte klare, strukturierte Aufbau der Homepage. Andererseits symbolisiert das Grün, was wie beschrieben für das Leben und Wachstum steht, dabei das fortschrittliche Konzept der Finanz-Community.

Die Kombination der zwei Schriftarten DejaVu Sans Mono und Monotype Corsiva passt ideal, da die Großbuchstaben eher statisch und geradlinig wirken, die geschwungene Schrift hingegen harmonisch und weich. Dennoch ist das Logo insgesamt in jeder Größe gut erkennbar.

Nicht nur das Logo, sondern das gesamte Corporate Design soll aufgrund der oben genannten Punkte in den Farben schwarz und grün gehalten werden.

Ergänzend zum Logo wird die Schriftart Stone Serif festgelegt. Diese Schriftart wirkt offen, freundlich und nicht zu statisch. Zudem ist sie in jeder Schriftgröße gut lesbar und stellt durch die Serifen eine gute Ergänzung zum serifenlosen Logo dar.

6.3.2 Gestaltung und Botschaft

Die Botschaft ist letztendlich die inhaltliche Operationalisierung der auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmten Kommunikationsziele. Damit eine Botschaft die gewünschten Ziele wirksam erreicht, sind einige Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:¹⁰¹

Der erste wichtige Erfolgsfaktor bei der Formulierung einer Botschaft ist die Formulierung des Kundennutzens mit seinen möglichen Problemlösungseigenschaften. Damit die Botschaft aus der Masse heraussticht und unter einer Vielzahl von Botschaften überhaupt wahrgenommen und behalten werden kann, soll die KISS-Regel angewandt werden: „Keep it simple and stupid“. Die Botschaft soll so kurz (maximal 8 Wörter pro Satz) und klar wie möglich formuliert sein. Ebenfalls möglich sind kurze Aufzählungen von Details des wichtigsten Werbearguments. Generell sollen bei der Formulierung Begriffe aus dem Erfahrungsschatz des Empfängers verwendet werden, die bei der Zielgruppe positive Vernetzungen vorweisen.

Der zweite Erfolgsfaktor ist die Kontinuität. Je häufiger der Empfänger die Botschaft wahrnimmt, umso stärker prägt sich selbige bei ihm ein. Daher sollte beispielsweise anstatt einer großen Anzeige lieber mehrere kleinere geschaltet werden.

Der dritte Erfolgsfaktor ist das sogenannte Ordnungsprinzip. Der Empfänger einer Botschaft sollte auf den ersten Blick alle wesentliche Informationen der Botschaft oder zumindest deren Bestandteile (z.B. in Form eines Inhaltsverzeichnisses bei Newslettern) erkennen können. Im Idealfall hat die Botschaft einen „Empfeher“, das heißt es findet sich ein Bild mit Kontaktdaten oder auch nur die Kontaktdaten.

¹⁰¹ Vgl. o.V., o.J., <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/werbebotschaft/werbebotschaft.htm> (Stand: 22.12.2014).

Die Werbebotschaft selbst sollte noch einige Prinzipien berücksichtigen, um erfolgreich wirken zu können:

1. **Plaktivprinzip:** Ein Gestaltungselement (Bild oder zentrale Aussage) sollte besonders herausgestellt werden.
2. **Profilierungsprinzip:** Das Erscheinungsbild soll so einzigartig sein, dass es auch aus großer Entfernung dem werbenden Unternehmen zugeordnet werden kann.
3. **Sympathieprinzip:** Nur, wenn der Empfänger durch Sympathie in eine positive Grundstimmung versetzt wird, kann die Botschaft Erfolg haben. Sympathie wird dabei durch lockeren Aufbau, schlanke Schrift, ansprechende Farbtöne und große Motive, die beim Empfänger Wunschbilder erzeugen, verursacht.
4. **Variationsprinzip:** Es sollte je Kampagne nur ein Argument angeführt werden. Anstatt bspw. alle Argumente in einer Anzeige zu bringen, sollten lieber mehrere Anzeigen mit jeweils nur einem Argument geschaltet werden.
5. **Langwirkungsprinzip:** Ein Empfänger speichert eine Botschaft nur dann langfristig, wenn sie ihm einen Nutzen bietet. Einen solchen Nutzen bieten bspw. Expertentipps, Rezepte oder Ähnliches.

Die Werbebotschaft der Finect GmbH soll die folgenden Inhalte implizieren. Dabei soll die Botschaft vor allem den Kundennutzen zum Ausdruck bringen. Durch die gewählten Formulierungen und Aufzählungen soll sich der Kunden diesen Nutzen besonders gut merken können. Die Finect GmbH versucht demnach, das Langwirkungsprinzip zu berücksichtigen.

Je nach Werbemedium muss die Gestaltung selbstverständlich angepasst werden. So kann der nachstehende Text als Grundlage für die Gastbeiträge in den Blogs verwendet werden. Für die Banner sollte der Text auf die wesentlichen Schlagwörter gekürzt und durch das Logo ergänzt werden. Auch bei den großflächigen Plakaten sollen das Logo sowie der untenstehende Slogan im Mittelpunkt stehen. Hier setzt die Finect GmbH vor allem zu Beginn auf das Prinzip „weniger ist mehr“, um durch minimalistische Plakate das Interesse der Kunden besonders zu wecken. Durch die Vielzahl der Plakate pro Stadt, besonders im ersten Jahr, wird außerdem der Erfolgsfaktor der Kontinuität berücksichtigt.

Finect.de

Finanzberatung war gestern...

...was wirklich zählt sind echte Erfahrungswerte.

Bei Finect.de können Sie sich mit anderen finanzinteressierten Menschen über Ihre Erfahrungen & Tipps zu Finanzprodukten austauschen. Und das ganz unabhängig von Bankberatern.

Finect.de – Ihre Online-Community rund ums Thema Finanzen.

Finect.de ist...

→ vollständig unabhängig.

→ übersichtlich & aktuell.

→ professionell moderiert.

→ kostengünstig.

7 Finance and Allocation

Die Finance and Allocation Abteilung beschäftigt sich mit der Beschaffung und Allokation des knappen Faktors "Kapital". Es werden verschiedene Finanzierungsformen für das junge Start-up-Unternehmen analysiert und die Finanzplanung für die Anfangsjahre vorgeschlagen.

7.1 Finanzierung

Unter Finanzierung versteht man alle Maßnahmen zur Deckung des Kapitalbedarfs eines Unternehmens.¹⁰² Die Finanzmittel, welche dem Unternehmen zur Verfügung stehen, werden dabei in die von außen zufließenden Finanzmittel (Außenfinanzierung) und die im Unternehmen durch den Geschäftsbetrieb erwirtschafteten Finanzmittel (Innenfinanzierung) unterschieden.¹⁰³ Innenfinanzierungen erweisen sich bei Startups allerdings als sehr schwierig. Dem anfänglich hohen Investitionsbedarf stehen kaum Einnahmen entgegen, sodass i.d.R. auf verschiedene Außenfinanzierungsformen zurückgegriffen wird.

Im folgenden Kapitel sollen zunächst die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten für die Finect GmbH aufgezeigt werden und unter Berücksichtigung der verschiedenen Finanzierungsphasen, eine optimale Finanzstruktur erarbeitet werden. Anschließend wird erläutert, welche Ertragsquellen für das Unternehmen zur Verfügung stehen und wie diese in der Praxis genutzt werden.

7.1.1 Finanzierungsmöglichkeiten

Die Finanzierung eines Startups findet immer durch finanzielle Mittel statt, die sich im Spektrum zwischen den beiden Extremen „Eigenkapital“ und „Fremdkapital“ einordnen lassen.¹⁰⁴

¹⁰² Vgl. Becker, 2012, S. 3.

¹⁰³ Vgl. ebenda, S. 3.

¹⁰⁴ Vgl. F.-J. Busse, 2003, S. 658.

Eigenkapital schafft die Grundlage für die Finanzierung des Unternehmens und steht dem Unternehmen im Prinzip unbefristet zur Verfügung. Im Konkursfall haften die Eigenkapitalgeber in Höhe ihres zur Verfügung gestellten Kapitals gegenüber den Fremdkapitalgebern. Eine ausreichende Eigenkapitalausstattung stellt somit die Voraussetzung für verschiedene Möglichkeiten der Fremdkapitalaufnahme dar. Zudem sind die Eigenkapitalgeber mit Eigentümerrechten ausgestattet. Diese umfassen i.d.R. ein Mitbestimmungsrecht und eine anteilige Gewinn - / Verlustbeteiligung.

Das Fremdkapital stellt ein Schuldverhältnis zwischen dem Unternehmen und dem Gläubiger dar. Eine Haftung im Insolvenzfall ist für gewöhnlich ausgeschlossen. Der Fremdkapitalgeber hat zwar keinerlei Mitbestimmungsrechte, jedoch einen Anspruch auf Zinszahlungen und Rückzahlung.

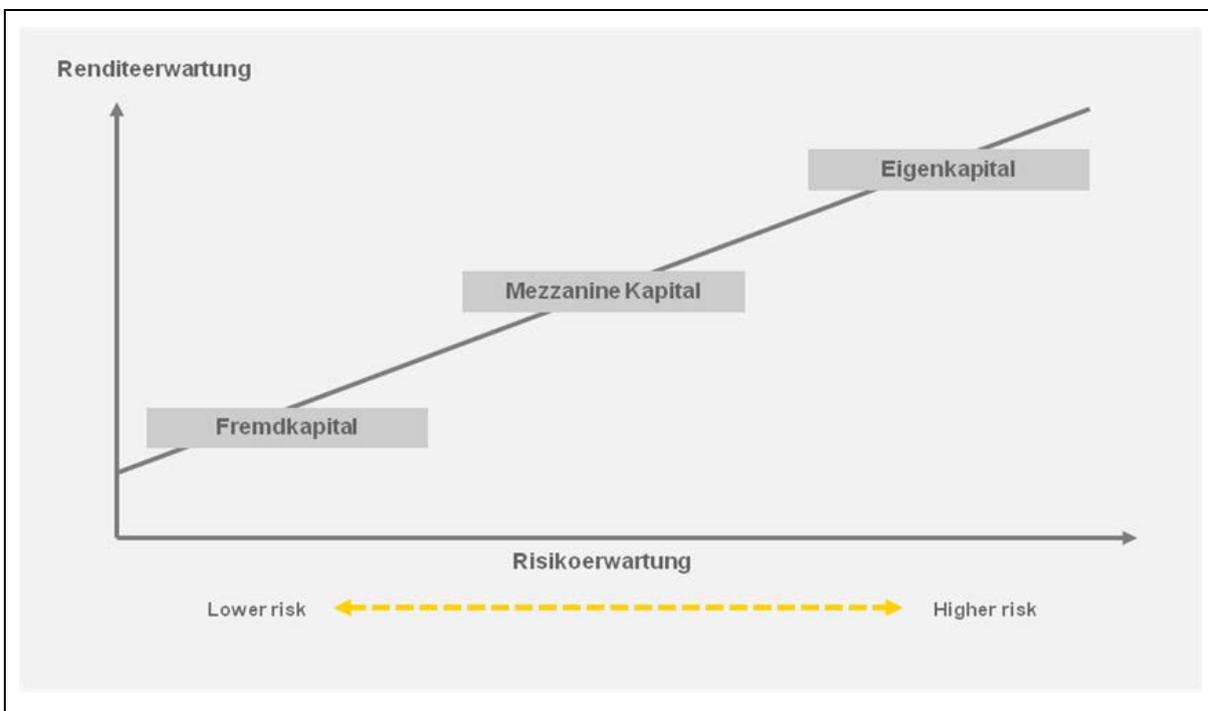


Abbildung 55: Rendite-/ Risikoprofil bei Unternehmensfinanzierungen¹⁰⁵

In Abbildung 19 wird die Risikoerwartung in Relation zur Renditeerwartung der Kapitalgeber gestellt. Daraus ist ersichtlich, dass für die Finect GmbH eine Fremdkapitalfinanzierung grundsätzlich günstiger ist (geringere Renditeerwartung für Kapitalgeber).

Die geringere Renditeerwartung der Fremdkapitalgeber sollte nach dem Schaubild jedoch durch geringere Risiken ausgeglichen werden. Aufgrund mangelnder Vergangenheitswerte der Geschäftsentwicklung und fehlenden Sicherheiten der Finect GmbH, steigt das Risiko für die Fremdkapitalgeber. Eine Fremdkapitalfinanzierung durch Kredite oder Anleihen ist somit nur sehr begrenzt möglich

¹⁰⁵ o.V.,o.J.: <http://www.gruenderszene.de/finanzen/phasengerechte-finanzierung-seed-phase> (Stand 08.01.2015) .

und deren maximale Höhe richtet sich nach der Risikoeinschätzung der Anleger. Deshalb spielt die Eigenkapitalfinanzierung beim Unternehmen eine zentrale Rolle. Diese lässt sich unterteilen in eine Vielzahl von Möglichkeiten. Folgend sollen einige ausgewählte Fremd- und Eigenkapitalfinanzierungsmöglichkeiten vorgestellt werden, und deren Eignung für die Finanzierung der Finect GmbH bewertet werden.

a. Eigenkapital-Finanzierung

Gesellschaftereinlage:

Die gewählte Rechtsform des Unternehmens ist eine GmbH. Das Stammkapital in Höhe von mindestens 25.000€ wird von den Gesellschaftern eingebracht. Deren Haftung ist auf die Höhe des eingesetzten Kapitals beschränkt, da die Gesellschaft lediglich mit ihrem Vermögen für Verbindlichkeiten haftet.¹⁰⁶ Die Anteile werden nicht an einer Börse gehandelt, was deren Fungibilität stark beeinträchtigt.

Beide Geschäftsführer werden einen Gesellschaftsanteil in Höhe von jeweils mindestens 20% erwerben. Damit wird das Mitspracherecht der Geschäftsführer gestärkt, um bei wichtigen Entscheidungen mitzubestimmen.

Business Angel:

Business Angels sind Privatpersonen, welche Unternehmen in einer frühen Phase Eigenkapital zur Verfügung stellen.¹⁰⁷ Neben dem eingebrachten Kapital bringen Business Angels oft auch wertvolles Know-How in das Unternehmen ein und beraten die Gründer aktiv.¹⁰⁸ Häufig handelt es sich bei Business Angels um ehemalige Gründer, die in der Vergangenheit selbst ein Unternehmen erfolgreich aufgebaut und anschließend verkauft haben. Das durch den Verkauf Ihrer Unternehmen erlöste Kapital wird wiederum in neue Startups investiert und ein breites diversifiziertes Portfolio kann aufgebaut werden. Business Angels bringen sich daher gerne in ein neues Startup mit Ratschlägen ein. Der Wert dieser Leistung ist schwierig zu messen und lässt sich zum Teil aus deren Erfahrung in den jeweiligen Businesssthemen ableiten. Neben den Informationen und Ratschlägen verfügen Business Angels häufig über hilfreiche Kontakte, die an das investierte Unternehmen vermittelt werden können. Insbesondere für noch unbekannte Unternehmen, wie die Finect GmbH, welche in der In-

¹⁰⁶ H. Kußmaul, 2008, S. 13 f.

¹⁰⁷ Vgl. R. Redweik, 2013, S. 4.

¹⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 4.

ternetbranche tätig sind, bieten solche Kontakte eine gute Möglichkeit, um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen.

Der erste Weg führt über Plattformen, wie „Gründerszene“ oder „deutsche Startups“. Dort besteht die Möglichkeit, eine Übersicht über die gelisteten Business Angels zu erhalten. Um die Zahl der in Frage kommenden Business Angels zu beschränken, sollte nach jenen gesucht werden, die bereits in ähnliche Geschäftsmodelle investiert haben. Damit wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass der Business Angel sich auch für die Finect GmbH interessiert.

Folgend können die in Frage kommenden Business Angels angeschrieben oder angerufen werden, um Ihnen mit einem kurzen Pitch die Geschäftsidee nahe zu bringen. Hierbei besteht die Gefahr, dass die Geschäftsidee geklaut wird und die angeschriebene Person diese selbst umsetzt. Um dieses Risiko zu minimieren, sollte sich die Auswahl auf die Business Angels beschränken, welche lediglich als Kapitalgeber auftreten und weniger selbst als Unternehmensgründer tätig sind. Die unterstützende Funktion bei der Ideenentwicklung oder bei der Ausarbeitung eines Businessplans für die Finect GmbH kann vernachlässigt werden, da diese bereits ausgereift ist.

Venture Capital und Private Equity:

Venture Capitalists und Private Equity Investoren sind Business Angels sehr ähnlich. Allerdings handelt es sich hier nicht um Einzelpersonen, sondern um Firmen oder Fondsgesellschaften. Diese gehen zeitlich begrenzte Beteiligungen ein, die zum Finanzierungszeitpunkt nicht an der Börse notiert sind.¹⁰⁹ Sie stellen Gründern Eigenkapital zur Verfügung und nehmen zusätzlich eine beratende Funktion ein. In Abgrenzung zu Private Equity Kapitalgebern treten Venture Capitalists in den frühen Unternehmenszyklusphasen auf (Early stage), in denen meist kein positiver Cashflow erwirtschaftet wird und das Unternehmen noch aufgebaut wird. Privat Equity Investoren hingegen stellen dem Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt der Expansion Geld zur Verfügung (Later stage).

Für die Finect GmbH stellt das Venture Capital in den ersten Jahren eine interessante Finanzierungsform dar. Anfangs soll den Kapitalgebern das Unternehmen als eine innovative Idee in Verbindung mit den zukünftigen Erwartungen verkauft werden. Hierfür sind Venture Capitalists die richtigen Adressaten. In einer späteren Unternehmensphase soll verstärkt auf die Kapitalbeschaffung durch Privat Equity Investoren abgezielt werden. Die Finanzierungsformen werden somit bei der Finanzstrukturplanung in Kapitel 7.2.2 berücksichtigt.

¹⁰⁹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Definition Venture Capital.

b. Fremdkapital-Finanzierung

Eine weitere Möglichkeit der Kapitalbeschaffung für die Finect GmbH stellt die Fremdkapitalaufnahme dar. In erster Linie kommen dafür Banken in Frage. Die Bank vergibt an das Unternehmen einen Kredit. Dieser wird als zeitlich befristete Überlassung von Geldkapital gegen Zinsen verstanden. Die Zinsen beschreiben das Entgelt für die Nutzung der überlassenen Mittel¹¹⁰ Weiterhin besteht die Möglichkeit, Geld durch Gesellschafterdarlehen oder durch eine Anleiheemission einzusammeln.

Das Verlustrisiko der Fremdkapitalgeber ist auf das geliehene Geld beschränkt. Im Falle einer Insolvenz erhalten die Kreditgeber einen vorrangigen Anspruch aus der Insolvenzmasse gegenüber den Eigenkapitalgebern. Dementsprechend ist das Chance- / Risikoprofil kleiner als das der Eigenkapitalgeber.

Insbesondere in der frühen Finanzierungsphase des Unternehmens ist das Risiko für die Fremdkapitalgeber sehr hoch. Zum einen sind nahezu keine verwertbaren Sicherheiten vorhanden. Weiterhin sind die Umsatzerlöse noch relativ gering. Um die Zurverfügungstellung von Kapital dennoch attraktiv zu halten, müssten sehr hohe Zinszahlungen geleistet werden.

Infolgedessen spielt die Fremdkapitalaufnahme bei der Finect GmbH in den frühen Unternehmensphasen eine kleine Rolle. Mit steigenden Umsatzerlösen und steigender Eigenkapitalquote wird zunehmend die Möglichkeit der Fremdkapitalaufnahme bei der Finanzierungsplanung in Kapitel 7.1.2 berücksichtigt.

7.1.2 Kapitalbedarf und Finanzstrukturplan

Nachdem in Kapitel 1 die verschiedenen Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung aufgezeigt wurden, soll folgend der Kapitalbedarf ermittelt werden. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Unternehmensphasen soll eine passende Finanzierungsstruktur erarbeitet werden.

¹¹⁰ Vgl. Grill/ Perczynski (2004), S.346.

Grundsätzlich lassen sich Unternehmensfinanzierungen in folgende Phasen einteilen:

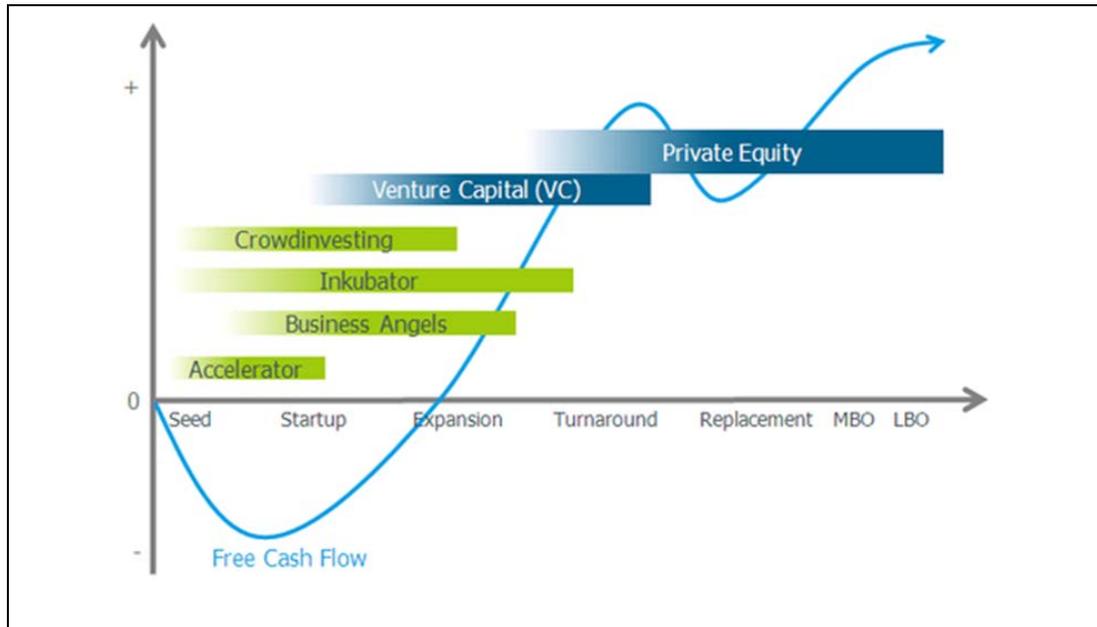


Abbildung 56: Investitionsarten in den jeweiligen Unternehmensphasen¹¹¹

a. Early Stage

Die erste Phase (Seed-Phase und Startup-Phase) beschreibt den ersten Abschnitt im Lebenszyklus eines Unternehmens.¹¹² Ein Schwerpunkt der Unternehmenstätigkeit liegt neben der Entwicklung einer geeigneten Organisationsstruktur in der Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebots. Dadurch fallen Kosten für Forschung und Entwicklung sowie Personalkosten an.

Zudem wird das theoretische Unternehmenskonzept nun in die Praxis umgesetzt. Bei der Finect GmbH halten sich diese Kosten allerdings in Grenzen. Das Unternehmenskonzept mit den angebotenen Dienstleistungen ist bereits entwickelt. Für die praktische Umsetzung ergeben sich Kosten für die Programmierung und die Einrichtung einer Homepage. Diese Dienstleistung wird ausgelagert und damit den sonstigen Kosten zugerechnet.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Seed-Phase ist der Markteintritt. Aufgrund der geringen Marktpräsenz der Finect GmbH ist die Mitgliederzahl in dieser Periode noch sehr gering und beschränkt sich auf Bekannte von Angestellten und Personen, die durch Zufall oder durch andere Empfehlungen auf das Unternehmen gestoßen sind. Trotz der geringen Mitgliederanzahl ist dieser Phasenabschnitt wichtig für das Unternehmen. Es kann das Kundenverhalten auf der Homepage beobachtet werden, Kundenumfragen durchgeführt werden und weitere wichtige Informationen

¹¹¹ o.V.,o.J. www.unternehmensfinanzierung.at/basiswissen/finanzierungsphasen (Stand 08.01.2014).

¹¹² Vgl. ebenda (Stand 08.01.2014).

über die Beziehung zu Kunden analysiert und ausgewertet werden. Die Kosten für das Marketing und relationship-management beginnen zu steigen, befinden sich jedoch noch auf einem verhältnismäßig niedrigen Level. In Anlehnung an das Unternehmenskonzept und die Zielvorgaben des Managements wurde der Kapitalbedarf für die Finect GmbH ermittelt und in Abbildung 21 zusammengefasst.

Um den Kapitalbedarf zu decken, sollen die verschiedenen Finanzierungsformen ausgewählt werden, welche bereits in Kapitel 7.1.1 vorgestellt und bewertet wurden.

Kapitalplanung Jahr 1:

Kapitalbedarf		Finanzierung	
Personal	644 T€	Gesellschaftereinlagen	400 T€
F&E Aufwand	10 T€	Business Angels	200 T€
Marketingaufwand	250 T€	Venture Capital	162 T€
Mietaufwand	36 T€	Fremdkapital / Darlehen	61 T€
Kasse	60 T€	Umsatzerlöse	177 T€
Summe	1 000 T€	Summe	1.000 T€

Abbildung 57: Kapitalplanung Jahr 1

Die Tabelle zum Kapitalplanungsprozess stellt keine Bilanz, sondern eine reine Cash-Flow-Rechnung dar, um die Liquiditätsversorgung von der Finect GmbH sicherzustellen. Subtrahiert man alle Aufwendungen von den Umsatzerlösen, so erhält den Jahresüberschuss. In Jahr 1 beträgt der Jahresüberschuss also $60 \text{ T€} - 940 \text{ T€} = - 880 \text{ T€}$.

Die Personalkosten im Jahr 1 errechnen sich aus den geplanten Mitarbeiterzahlen in den Abteilungen und deren durchschnittlichen Bruttolöhnen sowie Sozialleistungen:

Gehaltskosten Personal	Anzahl Personen	Jahresgehalt in € pro Person	Jahresgehalt in € pro Abteilung
Geschäftsführung	2	80.000	160.000
Rechtsabteilung	1	50.000	50.000
Finance & Allocation	2	55.000	110.000
Unternehmenskommunikation	4	45.000	180.000
Personal & Organisation	1	40.000	40.000
Summe Gehälter pro Jahr:			540.000
Sozialversicherung		Beitrag in %	Jahresbetrag in €
Arbeitgeberanteil für Krankenversicherung		7,30%	39.420
Arbeitgeberanteil für Pflegeversicherung		1,175%	6.345
Arbeitgeberanteil für Rentenversicherung		9,35%	49.106
Arbeitgeberanteil für Arbeitslosenversicherung		1,50%	8.100
Summe Sozialversicherungsbeiträge pro Jahr:			102.971
Personalkosten für das 1. Jahr insgesamt:			642.971

Abbildung 58: Kalkulierte Personalkosten

Der F&E Aufwand beinhaltet die einmaligen Einrichtungskosten für die Homepage in Höhe von 5.000 €, sowie die jährlichen Wartungsgebühren in Höhe von 5.000 €.

Mietaufwendungen werden in Höhe von 36.000€ berücksichtigt. Darin sind die Büroausstattung, Büromiete und die Mietkosten für Server enthalten.

Der angestrebte Kassenbestand von 60.000 € dient als Puffer, um ausreichend Liquidität zur Verfügung zu haben.

b. Expansion Stage:

Die zweite Phase beinhaltet die Wachstums- und Expansionsphase. Sie ist geprägt von einer raschen Marktdurchdringung und einer umfassenden Kundengewinnung.¹¹³ Bei der Finect GmbH ist es wichtig, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und möglichst viele Mitglieder zu gewinnen. Durch die schnell wachsende Mitgliederzahl werden weitere Mitarbeiter zur Betreuung und Überwachung der Foren eingestellt, um eine durchweg hohe Qualität der Inhalte zu gewährleisten.

Durch steigende Marketingeinnahmen wird der Umsatz deutlich erhöht. Das Unternehmen befindet sich allerdings noch unterhalb der Gewinnschwelle. In der Konsequenz steigt der zusätzliche Kapitalbedarf weiter an. Durch die steigenden Umsätze und die baldige Aussicht auf Gewinne, geht das Risiko für die Kapitalgeber zurück und eine erhöhte Fremdkapitalaufnahme ist möglich.

Kapitalplanung Jahr 2 und 3:

Kapitalbedarf		Finanzierung	
Personal	744 T€	Private Equity	450 T€
F&E Aufwand	10 T€	Venture Capital	160 T€
Marketingaufwand	200 T€	Fremdkapital / Darlehen	210 T€
Mietaufwand	36 T€	Umsatzerlöse	230 T€
Kasse	60 T€		
Summe	1 050 T€	Summe	1.050 T€

Abbildung 59: Kapitalplanung Jahr 2 und 3

¹¹³ o.V.,o.J, <http://www.deutsche-startups.de/lexikon/investitionsphasen/> (Stand 05.01.2015).

c. Later Stage:

Das Unternehmen ist nun schon einige Jahre im Markt etabliert. Die Mitgliederanzahl ist bereits deutlich gestiegen. Um einen ausreichenden Kundenservice zur Verfügung zu stellen, werden einige Personalstellen besetzt, welche für die Mitglieder- und Forenbetreuung verantwortlich sind. Zusätzlich werden die Gehälter der Geschäftsführer ansteigen, da die gestiegene Verantwortung und der erhöhte Aufwand entsprechend der Unternehmensgröße vergütet werden muss. Dadurch steigen die Personalkosten nochmals deutlich an.

Neben den Werbeeinnahmen werden Erträge aus den Gebühren für die Mitgliedschaft vereinnahmt. Dadurch kann die Gewinnschwelle durchbrochen werden und das Unternehmen schreibt erstmals schwarze Zahlen.

Dies ermöglicht dem Unternehmen zusätzlich zur Außenfinanzierung eine Innenfinanzierung durch die erwirtschafteten Gewinne. Das Fremdkapital kann im Laufe der Jahre abgebaut werden.

Kapitalplanung ab Jahr 4:

Kapitalbedarf		Finanzierung	
Personal	844 T€	Umsatzerlöse	1.398 T€
F&E Aufwand	10 T€		
Marketingaufwand	200 T€		
Mietaufwand	36 T€		
Kasse	308 T€		
Summe	1 398 T€	Summe	1.398 T€

Abbildung 60: Kapitalplanung ab Jahr ⁴

Anhand der Abbildungen für den Kapitalplanungsprozess ist zu erkennen, dass bis zum vierten Jahr die Kosten/Aufwendungen die Umsatzerlöse übersteigen. Der daraus entstehende Kapitalbedarf wird aufgrund des erhöhten Chance- / Risikoprofils in den ersten Perioden noch überwiegend durch Eigenkapital gedeckt. Für die Eigenkapitalgeber ist die Geschäftsidee entscheidend. Sie investieren

Ihr Kapital in die Finect GmbH, obwohl diese noch hohe Verluste schreibt. Die Erwartung auf zukünftige Erträge ist für sie wichtig. Entsprechend des hohen Risikos werden die Eigenkapitalgeber zu einem späteren Zeitpunkt an den Gewinnen beteiligt.

Ab dem vierten Jahr wird eine Erreichung der Gewinnschwelle des Unternehmens angestrebt. Die Umsatzerlöse übersteigen dabei erstmals die Aufwendungen, sodass Eigenkapitalrücklagen gebildet werden, oder Geld an die Eigenkapitalgeber ausgeschüttet werden kann.

7.2 Ertragsgenerierung

Im nächsten Schritt soll dargelegt werden, wie durch das Geschäftsmodell der Finect GmbH Umsatz generiert und letztlich Gewinn erwirtschaftet wird. Grundsätzlich gibt es zwei Ertragskomponenten, die zu den Umsatzerlösen beitragen. Es wird zu Beginn für die User einen Premiumzugang geben, der mit einer jährlichen Gebühr von 10 Euro eingerichtet werden kann. Dieser Premiumzugang wird ab dem 4. Jahr durch eine feste Mitgliedsgebühr in selbiger Höhe für alle User abgelöst bzw. ersetzt. Des Weiteren werden Werbeflächen auf der Webseite der Finect GmbH angeboten und anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt. Noble und schlichte Werbung soll die vorhandene Klientel ansprechen. Genaue Kalkulationen und Beispiele werden, beginnend mit der Ertragssituation durch Mitgliedsgebühren, im Folgenden erläutert.

Mitgliederentwicklung	Mitgliedsgebühr in €p.a.	Gebühr pro Jahr
15.000,00	10,00 €	60.000,00 €
21.000,00	10,00 €	84.000,00 €
37.800,00	10,00 €	151.200,00 €
85.160,00	10,00 €	733.200,00 €
249.480,00	10,00 €	2.001.840,00 €

Abbildung 61: Mitglieder- und Gebührenentwicklung

Die Mitgliederzahlen bzw. die Mitgliederentwicklungen wurden anhand von Peergroup- Vergleichen mit anderen vergleichbaren Onlineportalen vom Management geschätzt und kalkuliert. Eine zu Beginn langsam wachsende Mitgliederanzahl wird später exponentiell durch Mund-zu-Mund Propaganda und Gruppeneffekte stark steigen. In den ersten 3 Jahren gibt es keine feste Mitgliedsgebühr, sondern den wahlweise buchbaren Premiumzugang. Die jährliche Gebühr für die Nutzer beträgt, wie bereits erwähnt, 10 Euro. Im Zuge der Kalkulation wurde ein 3-monatiger kostenloser Zugang mit berücksichtigt. Anhand vergleichbarer Portale mit ähnlichem Premiumzugang wurde eine durchschnittliche Premiumuserzahl von ca. 40% ausgemacht, sodass in den Jahren 1 bis 3 die in Abbildung 25 verwendeten Gebühren als Erträge entstehen.

Durch die wachsende Community im 4. Jahr und die hohe Anzahl der Beiträge, steigt der Mehrwert für jeden einzelnen User, wodurch die Einführung einer fixen Grundgebühr durchgeführt wird. Diese beträgt, wie bereits zuvor beim Premiumzugang, 10 Euro pro Jahr, was letztlich im Jahr 4 einen Ertrag von 733.200 € erwirtschaftet.

Im 4. Jahr wird durch positive Resonanz und weiterhin starkem Marketing einen sprunghaften Anstieg der Mitgliederzahlen erwartet, weshalb eine erhöhte Gebühr durch steigende Nutzungsvorteile in den nächsten Jahren als gerechtfertigt erscheint.

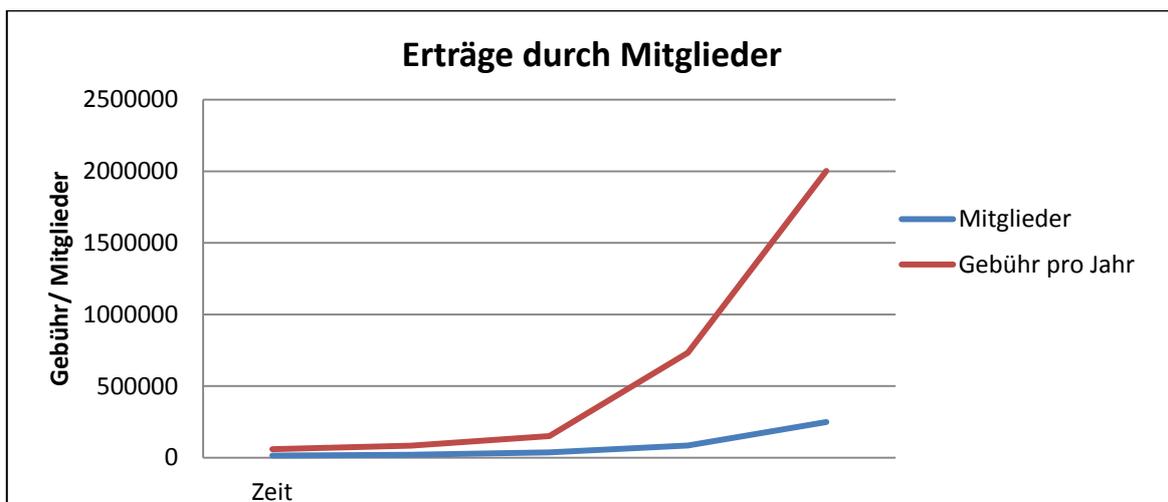


Abbildung 62: Erträge durch Mitglieder

Im nächsten Schritt soll die Ertragsgenerierung über Werbebanner auf der Webseite der Finect GmbH erläutert werden. In der Regel wird die Vergütung für eine Werbeanzeige über den sogenannten TKP berechnet. Der Tausend-Kontakt-Preis (TKP) (auch Tausenderpreis, Tausenderkontaktpreis) ist eine Kennzahl aus der Mediaplanung. Er gibt an, welcher Geldbetrag bei einer Werbemaßnahme (etwa für Fernsehspots, Online-Werbung oder Printwerbung) eingesetzt werden muss, um 1000 Personen einer Zielgruppe per Sichtkontakt (im Radio Hörkontakt) zu erreichen. Im Onlinebereich, beispielsweise bei Bannerwerbung, gilt eine Ad-Impression als Kontakt.¹¹⁴ Folglich muss für eine Onlinewerbung berechnet werden, wie viele User die Webseite aufrufen und dementsprechend die Werbung sehen. Zur Ermittlung wird die Onlinecommunity Facebook betrachtet, die pro Tag 201.573.121 Logins hat.¹¹⁵

¹¹⁴ Vgl. C. Homburg, 2000, S.271.

¹¹⁵ Vgl. O.V., O.J. <http://de.globometer.com/internet.php>.

	Logins	Mitglieder
Facebook pro Tag	201.573.121,00	1.320.000.000,00
finect pro Tag	2.290,60	15.000,00
finect pro Jahr	836.070,33	15.000,00

Abbildung 63: Logins Facebook/ Finect GmbH

Es lässt sich erkennen, dass die Finect GmbH pro Jahr bei 15.000 Mitgliedern mit 836.070 Logins rechnet. Anhand der vorliegenden Zahlen kann mit 836 TKPs kalkuliert werden. Sicherlich wird die Webseite nicht nur durch Logins aufgerufen werden, es sollte zu Beginn aber, um erste Erfahrungen zu sammeln, eine konservative Planung anhand Logins verwendet werden.

Logins pro Tag	Logins pro Jahr	Mitglieder	TKP
3.206,85	1.170.498,46	21.000,00	1.170,50
5.772,32	2.106.897,24	37.800,00	2.106,90
13.004,52	4.746.649,96	85.160,00	4.746,65
38.097,32	13.905.521,75	249.480,00	13.905,52

Abbildung 64: Logins pro Jahr auf der Webseite der Finect GmbH

Anhand der zuvor geplanten Mitgliederentwicklung lässt Abbildung 28 die Entwicklung der Logins/Aufrufe der Seite erkennen.

Nun soll aus den errechneten Zahlen aus Abbildung 28 die Ertragssituation dargestellt werden.

Es werden vier Werbeanzeigen auf der Webseite geschaltet, die im Folgenden kurz erläutert und erklärt werden sollen. Im Anschluss erfolgt die Preisbestimmung und letztlich die Kalkulierung des Ertrags über Preis und TKP.

„Ein **Billboard** Ad wird zwischen dem Kopf- und dem Inhaltsbereich einer Webseite ausgespielt. Dafür wird der Bereich des redaktionellen Inhalts nach unten verschoben. Diese Werbeform stellt eine Menge Fläche für kreative Werbeideen bereit und bietet durch seine prominente Platzierung höchste Aufmerksamkeit des Nutzers.“¹¹⁶

Des Weiteren wird eine **Layer-Ad** als Werbemittel geschaltet, welche sich über eine bereits geöffnete Website legen.¹¹⁷

¹¹⁶ o.V., o.J., <http://ad.bauermedia.com/specification/de/?p=Special::BillboardAd> (Stand 04.01.2015).

¹¹⁷ Vgl. o.V., o.J. <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/layer-ad> (Stand 04.01.2015)

„Das **Banderole Ad** ist eine aufmerksamkeitsstarke Werbeform, die zentral über dem Inhalt der Seite erscheint. Nach einigen Sekunden reduziert sich das Werbemittel auf einen Reminder am rechten Bildschirmrand, wo es jederzeit per Mouseoverfunktion wieder expandieren kann. Beim Betätigen der Scroll-Leiste wandert der Reminder mit.“¹¹⁸

Zusätzlich soll die Zielgruppe überrascht werden, um so eine hohe Aufmerksamkeit zu sichern: Ihr **Pop-Under** präsentiert sich als eigenes Browserfenster und „versteckt“ sich unter der aktuell geöffneten Webseite. Wird die Webseite geschlossen, so ist der Pop-Under im Vordergrund und erfährt volle Aufmerksamkeit.¹¹⁹

Werden alle diese Werbeformen auf der Webseite geschaltet, ergibt sich für Jahr 1 folgende Ertragskonstellation:

Jahr 1			
Werbeart	Werbepreis pro TKP	TKP	Ertrag
Billboard	35,00 €	836	29.260,00 €
Layer-Ad	30,00 €	836	25.080,00 €
Banderole Ad	35,00 €	836	29.260,00 €
Pop-Under	40,00 €	836	33.440,00 €
		Ertrag Jahr 1	117.040,00 €

Abbildung 65: Werbeertrag Jahr 1

Die Preise pro TKP sind auf Grundlage der Informationen auf der Werbeseite crossvertise.com ermittelt worden.

Nach abschließender Kalkulation für die Jahre 1-5 der Umsätze aus Mitgliedergebühren und Werbeschaltung, rechnet die Finect GmbH mit folgender Umsatzentwicklung

¹¹⁸ o.V., o.J., <http://www.adselect.de/werbeformen/> (Stand 04.01.2015).

¹¹⁹Vgl. o.V., o.J., <http://www.united-internet-media.de/de/produkte-und-loesungen/werbeformen/display-formate/basic-media/pop-under/> (Stand 04.01.2015).

Jahr	Ertrag Werbung	Ertrag Mitglieder	Gesamt
1	117.040,00 €	60.000,00 €	177.040,00 €
2	163.869,78 €	84.000,00 €	247.869,78 €
3	294.965,61 €	151.200,00 €	446.165,61 €
4	664.530,99 €	733.200,00 €	1.397.730,99 €
5	1.946.773,05 €	2.001.840,00 €	3.948.613,05 €

Abbildung 66: Umsatz Jahr 1 – 5

Durch zu Beginn niedrige Mitgliederzahlen kann nur wenig Umsatz generiert werden, welcher aber im 4. Jahr die Millionengrenze durchbricht. Im 5-Jahres Kalkulationshorizont werden knapp 4 Mio. EUR angestrebt. Darauf aufbauend sollten in den Jahren 6-8 die Umsätze die Kosten übersteigen und das Unternehmen in die Gewinnzone eintreten.

8 Rechtsabteilung

Im aktuell stark regulierten Umfeld gilt die Juristerei zunehmend als herausfordernde Aufgabe für neu etablierte und bestehende Unternehmen. Dementsprechend werden nachfolgend die wichtigsten zu berücksichtigenden gesetzlichen Anforderungen für Finanzdienstleistungsunternehmen skizziert.

8.1 Haftungsausschluss

Die Finect GmbH tritt nicht als Kreditinstitut im Sinne des Kreditwesengesetzes auf. Das Unternehmen entzieht sich bewusst dem bürokratischen Aufwand, der mit den aufsichtsrechtlichen Anforderungen einer lizenzierten Bank verbunden wäre. In der Konsequenz kann sich die Finect GmbH vollumfänglich auf die Kundenbedürfnisse der Community fokussieren.¹²⁰ Getreu dem Motto „Kunden beraten Kunden“ (Stichwort: „Weisheit von Vielen“) steht die Beratung unter den Kunden selbst im Mittelpunkt des Netzwerkes.

8.1.1 Newcomer ohne Banklizenz

Dem Kunden wird auf der Plattform der Finect GmbH die Möglichkeit gegeben, sich im Vorfeld oder Nachgang einer Bankberatung zu informieren sowie sich vollständig selbst, ohne Beraterkontakt, Wissen über Finanzprodukte anzueignen. Durch die Selbstberatung der Kunden untereinander, wird eine neue neutrale Informationsquelle über Finanzwissen etabliert. Gerade Finanzempfehlungen von ähnlichen Bezugsgruppen und von Menschen mit vergleichbaren Verhaltensmustern (Peers) gelten zunehmend als Grundlage für Anlageentscheidungen.¹²¹ Bei aufkommenden Fragen zu Produkten oder Dienstleistungen steht das Team der Finect GmbH moderierend zur Verfügung. Zusätzlich schalten sich die Mitarbeiter bei groben Erläuterungsfehlern oder Fehlinterpretationen in den Chatverlauf ein. Nachfolgend wird aufgezeigt, in wieweit die Mitarbeiter der Finect GmbH in den Chat der User eingreifen dürfen, ohne dass diese eine qualifizierte und bankspezifische Beratungsleistung erbringen.

Grundsätzlich wird im § 1 des Kreditwesengesetzes (KWG) definiert, welche Unternehmen als Kreditinstitute gelten und somit den Vorschriften der Aufsichtsbehörden unterliegen. Gemäß § 1a fallen auch Finanzdienstleistungsunternehmen, die „Finanzdienstleistungen für andere gewerbsmäßig“

¹²⁰ Vgl. Auge-Dickhut, S.; Koye, B.; Liebetrau, A., 2014, S. 23 und S. 37.

¹²¹ Vgl. ebenda, S. 31 f.

betreiben unter die Regulatorik des KWG. Eingegrenzt wird dieser Unternehmerkreis der Finanzdienstleister in § 1a Abs. 1a KWG:

Als Finanzdienstleistungsunternehmen gelten nur Unternehmen, die persönliche Empfehlungen für Finanzdienstleistungen, unter Berücksichtigung des individuellen Anlegerprofils, aussprechen. Ausgenommen sind Informationsverbreitungs Kanäle oder allgemein für die Öffentlichkeit erreichbare Empfehlungen. Konkret ist eine Anlageberatung erst gegeben, wenn ein Anbieter von Finanzdienstleistungen ein klar beziffertes Wertpapier zum Kauf, Halten oder Verkauf empfiehlt.¹²² Dabei ist die Beachtung der Kenntnisse, Erfahrungen und Risikoneigung des jeweiligen Anlegerprofils entscheidend. Die Aufgabe des Anlageberaters ist es, die Einkommens- und Vermögensverhältnisse des Kunden zu berücksichtigen.¹²³

Nachfolgend sind verschiedene Szenarien aufgelistet, bei denen unterschiedliche Finanzdienstleistungen berücksichtigt werden:

Bezeichnung	Beschreibung	
Vermögensverwaltung (Finanzportfolioverwaltung)	Der Vermögensverwalter managt mit Entscheidungsspielraum ein Wertpapier-Depot eines Kunden nach festgelegten Anlagegrundsätzen.	erlaubnispflichtig KWG § 1 Abs. 1a Satz 2 Nr. 3
Anlage- / Abschlussvermittlung	Der Berater führt eine Weisung des Kunden aus, ein bestimmtes Wertpapier zu kaufen oder zu verkaufen.	erlaubnispflichtig KWG § 1 Abs. 1a Satz 2 Nr. 1 und 2
Vermögensstrukturberatung Finanzplanung	Der Berater spricht nicht über spezifische Wertpapiere, sondern berät zu Anlageklassen im Allgemeinen.	nicht-erlaubnispflichtig
Vermittlung von Investmentfonds	Der Berater vermittelt Investmentfonds und keine anderen Wertpapiere.	Zulassung nach § 34 c GewO

Abbildung 67: Finanzdienstleistungen im Zusammenhang mit Wertpapieren¹²⁴

Ohne besondere aufsichtsrechtliche Zulassung darf eine allgemein gehaltene Vermögensberatung erbracht werden. Für eine Anlageberatung mit Bezug auf konkrete Wertpapiere und unter Berücksichtigung eines individuellen Anlegerprofils ist eine aufsichtsrechtliche Erlaubnis nach dem Kreditwesengesetz erforderlich. Bezieht sich die Beratung ausschließlich auf die Vermittlung von Investmentfonds, dann genügt eine Zulassung nach § 34c der Gewerbeordnung. Welche Finanz-

¹²² Vgl. Peterreins, H., 2010, S. 66.

¹²³ Vgl. ebenda, S. 66.

¹²⁴ Ebenda, S. 66.

dienstleistung in der Praxis erbracht wird, ist für die Beratung in Bezug auf das Haftungsrisiko entscheidend.¹²⁵

8.1.2 Bedeutung für die Finect GmbH

Der Finect GmbH und deren Berater ist es erlaubt allgemeine Informationen zu verbreiten und allgemeingültige Empfehlungen auszusprechen. Erst durch individuelle Empfehlungen, unter Berücksichtigung des individuellen Anlegerprofils, kann die Finect GmbH in die Haftung gezogen werden. Die Community stellt eine Plattform dar, die ihren Usern die Möglichkeit geben soll, sich über Finanzprodukte und -dienstleistungen auszutauschen. Die Betreiber des Kanals sehen sich hierbei nur als Mediatoren und Richtigsteller falscher Informationen. Da in der Konsequenz keine individuellen Kundenprofile im Hinblick auf Kenntnisse, Erfahrungen und Risikoneigung sowie Einkommens- und Vermögenslage analysiert werden können, muss die Finect GmbH nicht die aufsichtsrechtlichen Bestimmungen des Kreditwesengesetzes berücksichtigen.

8.2 Impressum

Die Impressumspflicht gilt für alle Publikationen, die im Internet an die Öffentlichkeit gerichtet sind. Irrelevant ist dabei, ob der Anbieter eine Gewinnerzielung beabsichtigt oder nicht. Sobald die Webpräsenz im Internet geschäftsmäßig, also mit dem Ziel der Informationsbeschaffung für die Öffentlichkeit betrieben wird, muss eine Anbieterkennzeichnung gewährleistet sein.

8.2.1 Impressumspflicht und Anbieterkennzeichnung

Der Umstand, dass Webseiten üblicherweise für die Öffentlichkeit bestimmt sind, grenzt den Kreis der Internetseiten ein, die nicht als impressumspflichtig gelten. Unter die Rubrik der befreiten Anbieterkennzeichnung fallen regelmäßig Webseiten, die ausschließlich privat oder familiär genutzt werden.¹²⁶

Durch die Anbieterkennzeichnung wird gewährleistet, dass der Autor der Publikation im Internet schnell auffindig gemacht werden kann. In der Konsequenz wird dem Leser die Möglichkeit gegeben, die Objektivität des Geschriebenen besser einschätzen zu können und gegebenenfalls im Streitfall Rechtsansprüche gegen den Herausgeber geltend zu machen. Der Zweck und Grund eines

¹²⁵ Vgl. ebenda, S. 66 ff.

¹²⁶ Vgl. Kaesler, C., 2013, S. 75 f.

Impressums besteht folglich in einem Mindeststandard an Anbietertransparenz und in der Einschätzung der Richtigkeit sowie der rechtlichen Perspektive seitens der Leser.¹²⁷

Die gesetzliche Grundlage der Impressumspflicht geht aus § 5 des Telemediengesetzes (TMG) hervor. Welche Informationen das Impressum einer Website enthalten muss, ist in den allgemeinen Informationspflichten geregelt:

1. Name bzw. Firmenname (§ 5 Abs. 1 Nr. 1 TMG)

Dienstanbieter haben den Namen, unter dem sie niedergelassen sind, anzugeben. Bei natürlichen Personen entspricht das dem Vor- und Zuname. Bei Personen- oder Kapitalgesellschaften ist der Firmenname aufzudecken.¹²⁸ Juristische Personen benennen zusätzlich ihre Rechtsform und Vertretungsberechtigten. Als Vertretungsberechtigte gelten natürliche Personen, die wiederum mit vollständigem Namen anzugeben sind.

Nachfolgend sind die rechtlichen Grundlagen zusammenfassend dargestellt:

Natürliche Personen	Vor- und Zuname gemäß § 12 BGB (ausgeschrieben)
Personen- und Kapitalgesellschaften	Firmenname gemäß §§ 17 ff. HGB einschließlich des vollständigen Rechtszusatzes
Juristische Personen	Angabe des Vertretungsberechtigten : bei mehreren Vertretungsberechtigten ist zwischen Gesamtvertretung und Einzelvertretung zu unterscheiden

Abbildung 68: Angaben im Impressum¹²⁹

2. Anschrift (§ 5 Abs. 1 Nr. 1 TMG)

Als Anschrift ist eine vollständige ladungsfähige Postanschrift zu nennen, unter der die Erreichbarkeit gewährleistet ist. Sind mehrere Niederlassungen vorhanden, wird die Organisationsniederlassung oder Hauptniederlassung herangezogen.¹³⁰

3. Kontaktaufnahme (§ 5 Abs. 1 Nr. 2 TMG)

Gemäß § 5 Abs. 1 Nr. 2 TMG besteht die Pflicht der Webseiten-Betreiber, sowohl eine schnelle elektronische Kontaktaufnahme als auch eine unmittelbare Kommunikation mit dem Dienstanbieter si-

¹²⁷ Vgl. Kreutzer, R.; Rumler, A.; Wille-Baumkauff, B., 2015, S. 249.

¹²⁸ Vgl. Kaesler, C., 2013, S. 75.

¹²⁹ In Anlehnung an: Risch, M.; Kerst, A., 2011, S. 283.

¹³⁰ Vgl. ebenda, S. 283.

cherzustellen.¹³¹ Die Angabe der E-Mail-Adresse allein reicht folglich und grundsätzlich nicht aus, da hierin eine zeitverzögerte Kommunikation gesehen wird.¹³² Laut der Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs ist zusätzlich die Angabe einer Telefonnummer oder eines alternativen Kontakts mittels Internet-Chat bzw. Instant-Messaging verpflichtend.¹³³ Unzulässig ist das Angebot eines Kontaktformulars, in dem ein Rückruf eingestellt werden kann. Eine Ausnahme besteht nur dann, wenn eine schnelle Reaktion auf Anfragen der Internetnutzer gewährleistet werden kann. „Schnell“ bedeutet in diesem Zusammenhang und nach dem Urteil des Landesgerichts Bamberg, auf Kontaktanfragen innerhalb von 60 Minuten zu reagieren.¹³⁴

4. Registerinformation (§ 5 Abs. 1 Nr. 4 TMG)

Dienstanbieter haben je nach Rechtsform die Registernummer des Handelsregisters, des Vereinsregisters, des Partnerschaftsregisters oder Genossenschaftsregisters, in das sie eingetragen sind, vorzuhalten.

5. Identifikationsnummern (§ 5 Abs. 1 Nr. 6 TMG)

Sofern der Dienstanbieter eine Wirtschaftsidentifikationsnummer gemäß § 139a der Abgabenordnung oder eine vom Bundeszentralamt für Steuern vergebene Umsatzsteueridentifikationsnummer nach § 27a Abs. 1 Umsatzsteuergesetz besitzt, sind diese anzugeben.¹³⁵

6. Ausschließbare Angaben

a. Aufsichtsbehörde (§ 5 Abs. 1 Nr. 3 TMG)

Sobald der Dienstanbieter eine Tätigkeit ausübt, die einer behördlichen Zulassung bedarf, müssen Angaben zur zuständigen Aufsichtsbehörde im Impressum gemacht werden.

b. Berufsspezifische Informationen (§ 5 Abs. 1 Nr. 5 TMG)

Pflichtmitgliedschaften und Selbstverwaltungskammern freier Berufe sind anzugeben. Angaben wie die berufsständische Kammer, die genaue Berufsbezeichnung sowie der Staat, in dem der Titel verliehen wurde, sind erforderlich.¹³⁶

c. Liquidation (§ 5 Abs. 1 Nr. 7 TMG)

¹³¹ Vgl. ebenda, S. 284.

¹³² Vgl. OLG Oldenburg v. 12.05.2006-1 W 29/06-GRUR-RR 2007, 54; OLG Köln v. 13.02.2004-6U 109/03-NJW-RR 2004, 1570; a.A. OLG Hamm v. 17.03.2004-20 U 222/03-NJW-RR 2004, 1045, 1046.

¹³³ Vgl. EuGH vom 16.10.2008, Az. C-298/07.

¹³⁴ Vgl. Urteil vom 28.11.2012, Az. 1 HK 0 29/12.

¹³⁵ Vgl. Risch, M.; Kerst, A., 2011, S. 284.

¹³⁶ Vgl. Kreutzer, R.; Rumler, A.; Wille-Baumkauff, B., 2015, S. 250 und vgl. ebenso Kaesler, C., 2013, S. 76.

Befindet sich ein Anbieter mit der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft in Liquidation oder Abwicklung, ist eine Angabe im Impressum aufzunehmen.

Genannte Angaben sind auf der Internetseite „leicht erkennbar, unmittelbar erreichbar und ständig verfügbar zu halten.“¹³⁷ Das Impressum oder die Verlinkung dorthin sollte an einer gut wahrnehmbaren Stelle platziert sein. In der Konsequenz soll langes Suchen des Impressums vermieden werden. Die Bezeichnungen „Impressum“ und „Kontakt“ sind laut BGH-Urteil gleichermaßen zulässig und gebräuchlich. Andere Begriffe hingegen sind abmahnbar. Konkret bedeutet „unmittelbar erreichbar“, dass der User ohne langes Scrollen und über maximal zwei Verlinkungen, ausgehend von jeder beliebigen Seite, das Impressum erreichen kann. Unter „Ständig verfügbar“ ist in diesem Zusammenhang die jederzeitige Abrufbarkeit der Daten zu verstehen. Die Möglichkeit, das Impressum zu Beweis Zwecken auszudrucken, muss gegeben sein. Tipp- und Schreibfehler bei den Angaben im Impressum, wodurch die Erreichbarkeit des Anbieters gefährdet wird, gelten als nicht erfolgte Angaben und sind wiederum abmahnbar.¹³⁸

Die Impressumspflicht gilt regelmäßig auch für offizielle Auftritte und die Präsenz in sozialen Netzwerken wie Facebook oder YouTube.¹³⁹ Sobald eine geschäftliche Nutzung vorliegt, ist ein Impressum nach dem Telemediengesetz vorzuhalten. Gleiches gilt hier: Die Anbieterkennzeichnung muss leicht erkennbar und unmittelbar erreichbar sein. Wird diesen Grundsätzen nicht entsprochen, besteht entsprechend dem Gesetzestext eine Abmahngefahr. In der Praxis hat sich eine Verlinkung auf die vollständigen Impressumsangaben im Profil als praktikabel erwiesen. Seit März 2014 bietet Facebook seinen gewerblichen Nutzern eine vorgefertigte Impressumsrubrik, die das Vorhalten der Anbieterkennzeichnung erleichtert.¹⁴⁰

8.2.2 Rechtsfolgen eines Verstoßes

Ordnungswidrig handelt, wer vorsätzlich oder fahrlässig entgegen § 5 Abs. 1 TMG eine Information nicht, nicht richtig oder nicht vollständig verfügbar hält. Aus dem Verstoß gegen die Informationspflichten oder bei Falschinformation gehen unterschiedliche Konsequenzen hervor. Ein Bußgeld von bis zu 50.000 Euro kann gemäß dem Telemediengesetz § 16 verhängt werden. Zivilrechtliche Ansprüche auf Schadensersatz können mit Bezug auf § 823 Abs. 2 BGB in Verbindung mit § 5 Abs. 1 TMG geltend gemacht werden. Kommt beispielsweise durch ein mangelhaftes Impressum ein Mehraufwand zur Feststellung des Dienstansbieters zu Stande, entstehen Ansprüche gegen den Anbieter.

¹³⁷ § 5 Abs. 1 TMG.

¹³⁸ Vgl. Risch, M.; Kerst, A., 2011, S. 283 f.

¹³⁹ Zwischenzeitlich auch gerichtlich bestätigt: LG Aschaffenburg, Urteil vom 19.8.2011-2 HK O 54/11.

¹⁴⁰ Vgl. Ulbricht, C., 2014, S. 303 f.

Aus dem Wettbewerberrecht können wettbewerbsrechtliche Unterlassungs- und Schadenersatzansprüche aufkommen, die in der Praxis jedoch zu vernachlässigen sind.¹⁴¹

Dem Empfänger von Spam E-Mails wurde das Recht zur Klage eingeräumt, wenn der Absender keinen erkennbaren Namen in der Kopf- oder Betreffzeile angibt oder den kommerziellen Charakter der Nachricht verschleiert. Laut § 6 Abs. 2 S. 1 TMG in Verbindung mit § 16 Abs. 1 TMG kann bei ordnungswidrigem Handeln ein Bußgeld von bis zu 50.000 Euro verhängt werden.¹⁴²

8.2.3 Bedeutung für die Finect GmbH

Für die Finect GmbH, die als Anbieter einer Community im Internet auftritt, sind die ausschließbaren Angaben zu vernachlässigen. Alle weiteren Angaben des § 5 des Telemediengesetzes sind strengstens zu berücksichtigen. Die Anbieterkennzeichnung für Auftritte in Social-Media-Plattformen ist zusätzlich vorzuhalten. Nachfolgend ist das Impressum der Finect GmbH skizziert:

Finect Gesellschaft mit beschränkter Haftung
 Vertreten durch den Geschäftsführer: Max Mustermann
 Musterstraße 1
 D-12345 Musterstadt

Telefon: 123/123456
 E-Mail: info@finectgmbh.de

Registergericht: Amtsgericht Musterstadt
 Registernummer: HRB 12345
 Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 12345678

8.3 Allgemeine Geschäftsbedingungen

Obwohl Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) per Gesetz nicht verpflichtend sind kommen diese heute in nahezu allen Unternehmen, die auf ein standardisiertes Vertragswerk angewiesen sind, zur

¹⁴¹ § 8 Abs. 1 UWG i. V. m. § 3 UWG und § 4 Nr. 11 UWG.

¹⁴² Vgl. Risch, M.; Kerst, A., 2011, S. 284 f.

Anwendung. Nachdem im vorangegangenen Teil die Haftung der Finect GmbH sowie die Bedeutung des Impressum beleuchtet wurden beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit den AGB. Der Fokus liegt auf die Einbeziehung der AGB in Internetforen und die Formulierung relevanter Regelungen für die Finect GmbH.

8.3.1 Grundlagen

Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) in den §§ 305ff. geregelt. Gemäß § 305 Abs. 1 sind diese „für eine Vielzahl von Verträgen vorformulierte Vertragsbedingungen, die eine Vertragspartei der anderen stellt“. Damit dienen AGB der Standardisierung von Massenverträgen.¹⁴³ Vertragsbestimmungen sind Regelungen, welche eine Partei zum Inhalt des Vertrages machen will.¹⁴⁴ Den Forenregeln kommt hierbei die Rolle dieser Vertragsbedingungen zu. Da diese für alle Nutzer gleich sind, haben sich alle Nutzer an diese Regelungen zu halten.¹⁴⁵

AGB sind jedoch keineswegs verpflichtend für Forenbetreiber. Es handelt sich hierbei lediglich um ein vorformuliertes Standardvertragswerk, welches gemäß den Regelungen des BGB angewendet werden kann. Hauptsächlich sind AGB „Spielregeln“ für Plattformen im Internet, an die sich alle Nutzer zu halten haben. Sie sollen Streitigkeiten zwischen Unternehmen und Nutzer oder zwischen Nutzern untereinander vermeiden. Außerdem können Regelungen bezüglich des Ausschlusses eines Nutzers getroffen werden, wenn dieser sich nicht an die Bestimmungen hält. Weiterhin kann vereinbart werden, dass Nutzer ihre Urheberrechte an den Betreiber abtreten. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund sinnvoll, dass rechtswidrige Beiträge einfacher gelöscht oder geändert werden können. Eine Änderung macht vor allem dann Sinn, wenn Diskussionen mehrerer Nutzer ohne bestimmte Teile keinen Sinn mehr ergeben und somit Beiträge aus dem Zusammenhang gerissen werden. So bleiben einzelne Diskussionen auch nach dem Ausschluss einzelner Nutzer und dessen Beiträge noch vollständig nutzbar.¹⁴⁶

Den AGB kommt in Verbindung mit dem Internetauftritt der Finect GmbH insbesondere eine große ökonomische Bedeutung zu. Durch ein standardisiertes Vertragswerk lassen sich Verträge zwischen Nutzer und Unternehmen erheblich schneller, unkomplizierter und kostengünstiger schließen.¹⁴⁷

¹⁴³ Heldt, Dr. Cordula, 2015: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/allgemeine-geschaeftsbedingungen-agb.html?referenceKeywordName=AGB> (Stand: 03.01.2015).

¹⁴⁴ Vgl. Leenen, D., 2011, S. 337.

¹⁴⁵ Vgl. Ebner, M., 2008, S. 146.

¹⁴⁶ o.V., o.J., <http://www.aufrecht.de/beitraege-unserer-anwaelte/it-recht-onlinerecht/forenbetreiber-aufgepasst-auf-die-richtigen-nutzungsbedingungen-kommt-es-an.html> (Stand: 03.01.2015).

¹⁴⁷ Vgl. Kleining, E., 2008, S.9.

Der Aufwand, individueller Verträge wäre deutlich größer angesichts der Tatsache, dass große Internetforen mehrere hundert Neuanmeldungen pro Tag haben können.

8.3.2 Einbeziehung der AGB in Internetforen

Problematisch bei Vertragsabschlüssen im Internet ist die Frage, ob AGB wirksam einbezogen worden sind. Gemäß § 305 Abs. 2 Nr. 2 BGB muss die andere Vertragspartei in zumutbarer Weise von dem Inhalt der AGB Kenntnis erlangen können und es muss gemäß § 305 Abs. 2 Nr. 1 BGB ausdrücklich auf die AGB hingewiesen werden. Oft stehen AGB im Internet nur flüchtig und unübersichtlich zur Verfügung. Der ausdrückliche Hinweis kann bei Verträgen im Internet nur zum Ausdruck gebracht werden, indem der Anbieter diese auf der Internetseite bereithält. Hier genügt der Aushang am Ort des Vertragsschlusses nicht. Auch eine Platzierung im Hauptmenü genügt nicht aus, da die Gefahr besteht, dass die AGB übersehen werden. Auf die AGB soll so hingewiesen werden, dass der Vertragspartner zwangsweise mit ihnen konfrontiert wird. Dies lässt sich beispielsweise dadurch erreichen, dass den AGB zugestimmt werden muss, um das Absenden des Vertrags aktivieren zu können und dass zwingend bis zum Ende durchgescrollt werden muss.¹⁴⁸

Damit AGB in zumutbarer Weise zur Kenntnis genommen werden können, müssen sie ein Mindestmaß an Übersichtlichkeit aufweisen und für jeden verständlich sein. Daneben gibt es einige Vorschriften für das Internet, nachdem diese in relativ kurzen Texten gehalten werden sollen.¹⁴⁹

Demnach ist auch der Hinweis auf einen Hyperlink zu den AGB ausreichend. Zu beachten ist, dass der Kunde selbst im Internet den Vertrag anbahnt und die Dauer der Vertragsanbahnung selbst bestimmt. Somit hat er ausreichend Möglichkeit die AGB abzuspeichern, auszudrucken und durchzulesen.¹⁵⁰

Wichtig ist, dass die AGB ständig auf dem aktuellsten Stand der Rechtsprechung gehalten werden, um die Gültigkeit zu gewährleisten. Nicht mehr aktuelle AGB sind ungültig.¹⁵¹ Weiterhin ist darauf zu achten, dass sie von Rechtsanwälten mit entsprechender Expertise erstellt werden. Zwar herrscht hier Formfreiheit, jedoch muss sich an das Gesetz gehalten werden. Eigene Kreativität kann zu Abmahnungen und Ungültigkeit führen.¹⁵²

¹⁴⁸ Vgl. Köhler, M., Arndt, H., Fetzer, T., 2011, S. 82.

¹⁴⁹ Vgl. Ebenda, S. 83.

¹⁵⁰ Vgl. Ebenda, S. 84.

¹⁵¹ Vgl. Ebner, M., 2008, S. 147.

¹⁵² Vgl. o.V., o.J.

8.3.3 Bedeutung für die Finect GmbH

Die Finect GmbH hat den Anspruch, eine Plattform mit qualitativ hochwertigem und inhaltlich richtigem Inhalt zu sein. Es macht daher in jedem Fall Sinn, dem Vertragsabschluss eigene AGB mit entsprechenden Nutzungsbedingungen für den Nutzer zugrunde zu legen. Durch diese Regelungen sollen Nutzer, die der Plattform und ihren Mitmenschen schaden, schneller und unkomplizierter ermahnt oder blockiert werden können und so die Qualität gewährleistet werden. Insbesondere vor dem Hintergrund des Premium-Accounts sollten AGB angewendet werden, da hier alle grundlegenden Zahlungsmodalitäten, sowie Rechte und Pflichten zwischen Nutzer und Plattform geregelt werden können.

In der technischen Umsetzung auf der Plattform soll die Finect GmbH den Nutzer nur einen Vertrag zustande kommen lassen, wenn er die AGB akzeptiert hat. Außerdem kann ein Download-Button eingerichtet werden. Bei der Bestätigungsmail der Registrierung soll zusätzlich ein Hyperlink mitgeschickt werden.

Um dem Kunden die Möglichkeit zu geben, jederzeit auf die Bedingungen zugreifen zu können, wird die Finect GmbH auf der Startseite neben dem Link auf das Impressum den Link zu den AGB platzieren.

8.3.4 Inhalt der AGB

Grundsätzlich sind die Regelungen in den AGB frei wählbar, solange sie gesetzeskonform sind. Daher lassen sich bei keinem Unternehmen vollständig identische AGB mit einem anderen Unternehmen finden. Der Rechtsanwalt Dr. Kluge hat ein Muster für AGB in Internetforen veröffentlicht, welches der Finect GmbH als Richtlinie und teilweise als Vorlage dient.¹⁵³

1. Geltungsbereich

Der Geltungsbereich regelt die Bedingungen der AGB für die Nutzung aller Angebote und Dienstleistungen der Finect GmbH. Vor der Nutzung muss der Kunde diese Bedingungen zur Kenntnis nehmen und akzeptieren.

2. Registrierung und Mitgliedschaft

Voraussetzung für eine Mitgliedschaft ist die vorherige Registrierung des Nutzers mit seinen persönlichen und richtigen Angaben. Nach erfolgreicher Registrierung ist der Nutzer Mitglied der Plattform Finect.

¹⁵³ Vgl. Kluge, H., 2010: <http://www.kluge-recht.de/muster-nutzungsbedingungen-forum.php> (Stand: 03.01.2015).

Ein Anspruch auf eine Mitgliedschaft besteht grundsätzlich nicht.

Die Registrierung ist notwendig, damit Nutzer auf die Plattform zugreifen können.

3. Widerrufsrecht für Premium-Nutzer

Da Premium-Nutzer und später auch normale Nutzer für die Plattform bezahlen, müssen sie den Vertrag auch widerrufen können. Deshalb ist eine solche Regelung in den AGB notwendig.

Der Nutzer hat das Recht, binnen 14 Tagen den Vertrag mit der Finect GmbH ohne Angabe von Gründen zu widerrufen. Die Frist beträgt 14 Tage ab dem Tag des Vertragsabschlusses.

4. Leistungen der Finect GmbH

Die Leistungen der Finect GmbH beschreiben das Angebot.

Die Finect GmbH ermöglicht es dem Nutzer, Beiträge auf der Plattform zu veröffentlichen. Im Standard-Account steht dem Nutzer in den ersten drei Jahren die Plattform kostenlos zu Diskussionszwecken zur Verfügung. Im Premium-Account hat der Nutzer daneben zusätzliche Funktionen. Der Nutzer hat keinen Anspruch auf Verfügbarkeit der Plattform.¹⁵⁴

Die Finect GmbH übernimmt keine Gewähr auf Vollständigkeit und Richtigkeit der Angaben. Die Moderatoren der Plattform bemühen sich dafür Sorge zu tragen, dass Beiträge inhaltlich richtig sind. Dieser Punkt ist wichtig, da der Eindruck vermieden werden soll, die Plattform sei unfehlbar. Die Finect GmbH soll nicht für schlechte Finanzgeschäfte der Nutzer aus den Beiträgen anderer haften können.

5. Pflichten des Nutzers

Die Pflichten beinhalten die Regelungen, wie sich Nutzer auf der Plattform zu verhalten haben, um eine angemessene Diskussionskultur zu ermöglichen und damit ein gesetzeskonformer Ablauf der Plattform möglich ist.

Der Nutzer verpflichtet sich gegenüber der Finect GmbH nur Beiträge zu veröffentlichen, die weder gegen die guten Sitten noch gegen geltendes Recht verstoßen. Der Nutzer verpflichtet sich insbesondere dazu, keine vorsätzlichen falschen Tatsachen zu veröffentlichen. Dies gilt ebenso für Beiträge, die eine Ordnungswidrigkeit darstellen oder einen Straftatbestand erfüllen, gegen Urheberrecht oder Markenrecht verstoßen oder beleidigend, rassistisch oder diskriminierend sind. Bei Verstößen ist die Finect GmbH dazu berechtigt, Beiträge zu löschen oder zu ändern, sowie Nutzer für einen bestimmten Zeitraum zu sperren oder den Vertrag zu kündigen.

6. Übertragung von Nutzungsrechten

Um die Qualität und Richtigkeit der Beiträge aufrecht erhalten zu können und flexibel zu sein, ist es für die Finect GmbH nicht notwendig, dass alle Urheberrechte des Nutzers abgetreten werden. Es genügt, wenn die Finect GmbH folgende Rechte hat:

¹⁵⁴ Vgl. ebenda (Stand: 03.01.2015).

Das Urheberrecht verbleibt beim Nutzer. Die Finect GmbH hat jedoch das Recht, alle Inhalte des Nutzers zu ändern und zu löschen, zu verschieben und mit anderen Inhalten zu verknüpfen. Der Nutzer hat keinen Anspruch auf Änderung oder Löschung seiner Beiträge.¹⁵⁵

7. Zusätzliche Regelungen für Premium-Nutzer

Diese Regelungen sind notwendig, um Einheitlichkeit in Bezug auf das Bezahlen der Premium-Mitgliedschaft zu gewährleisten.

Der Nutzer hat Rechnungen aus dem Premium-Account mittels der angegebenen Zahlungsverfahren auf der Internetseite zu begleichen. Kann eine Rechnung nicht eingezogen werden, so trägt der Nutzer zusätzlich anfallende Kosten und Gebühren. Die Entgelte sind mit Rechnungsstellung für die gesamte Laufzeit sofort zu begleichen.

8. Laufzeit und Beendigung

Hier wird die Laufzeit der mit Finect geschlossenen Verträge geregelt:

Eine Standard-Mitgliedschaft und eine Premium-Mitgliedschaft weisen eine unbegrenzte Laufzeit ab dem Tage ihrer Entstehung auf.

Die kostenlose Mitgliedschaft kann jederzeit über die Funktion „Account löschen“ beendet werden.

Die Laufzeit der Premium-Mitgliedschaft beträgt grundsätzlich 12 Monate. Liegt der Finect GmbH nicht mindestens vier Wochen vor Ablauf der Premium-Mitgliedschaft eine schriftliche Kündigung vor, so verlängert sich die Mitgliedschaft automatisch um 12 Monate.

Beide Parteien können die Mitgliedschaft aus wichtigem Grund jederzeit kündigen. Ein wichtiger Grund liegt dann vor, wenn eine Fortsetzung des Vertragsverhältnisses für beide Parteien unzumutbar ist.

9. Verantwortlichkeit für bereitgestellte Daten der Nutzer

In diesem Punkt soll nochmals betont werden, dass die Finect GmbH lediglich die Plattform bereitstellt und nicht verantwortlich für eventuell falsche Inhalte ist.

Die Finect GmbH übernimmt keine Verantwortung für die inhaltliche Richtigkeit der Beiträge der Nutzer. Soweit der Nutzer falsche Beiträge Anderer bemerkt, kann er diese melden.

10. Datenschutz

Eine Verarbeitung und/oder Nutzung personenbezogener Daten findet nur statt, wenn der Nutzer eingewilligt hat oder dies durch Gesetz erlaubt ist. Die Verwendung der Daten erfolgt nur im Zusammenhang mit der Erfüllung vertraglicher Pflichten des Nutzers. Damit die Finect GmbH die Leistungen erbringen kann, ist es erforderlich, dass personenbezogene Daten verarbeitet und genutzt werden können.

¹⁵⁵ Vgl. Kluge, H., 2010: <http://www.kluge-recht.de/muster-nutzungsbedingungen-forum.php> (Stand: 03.01.2015).

8.4 Datenschutzerklärung

Das Betreiben von Internetseiten erfordert die Einhaltung einer Vielzahl von Vorschriften. Insbesondere dem Schutz der Nutzerdaten kommt eine große Bedeutung zu. In Deutschland dürfen Daten von Internetnutzern nicht ohne besonderen Grund und ohne Hinweis und Erlaubnis des Nutzers erhoben und verwendet werden. Außerdem muss der Betreiber einen angemessenen Schutz der Nutzerdaten gewährleisten.

Diese Umstände machen es für die Finect GmbH notwendig, sich im folgenden Abschnitt eingehend mit dem Datenschutz zu beschäftigen und für die Plattform Finect eine Datenschutzerklärung zu formulieren.

8.4.1 Grundlagen

Da sich Nutzer bei der Finect GmbH mit ihren Angaben registrieren müssen, um die Plattform verwenden zu können, erhebt die Finect GmbH personenbezogene Daten. Gemäß § 3 Abs. 1 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) sind personenbezogene Daten Angaben zu allen „persönlichen oder sachlichen Verhältnissen einer bestimmten oder bestimmbarer Person“.¹⁵⁶ In der Folge kommt für die Finect GmbH das BDSG zur Anwendung.

Gemäß § 2 Telemediengesetz (TMG) ist Finect ein Diensteanbieter, der geschäftsmäßig auf unbestimmte Zeit Telemedien anbietet. Somit ist das Telemediengesetz ebenfalls zu beachten.

Grundsätzlich dürfen alle persönlichen Daten erhoben werden, die für die Vertragsabwicklung vorgesehen sind. Dies sind sogenannte Bestandsdaten gemäß § 14 TMG. Alle Daten haben dem Zweckbindungsgrundsatz¹⁵⁷ zu entsprechen zu. Das bedeutet, dass Daten nach Abwicklung eines bestimmten Vertrages wieder gelöscht werden müssen. Soll dies nicht geschehen, so wird eine Einwilligung des Nutzers benötigt, um die persönlichen Daten dauerhaft speichern zu dürfen.¹⁵⁸ Wenn die Einwilligung schriftlich mit anderen Vertragsbestandteilen erteilt werden soll, so ist nach § 4 BDSG diese besonders hervorzuheben.

Nutzungsdaten gemäß § 15 TMG sind all diejenigen Daten, die erforderlich sind, um ein Angebot in Anspruch nehmen zu können. Hierunter fallen Merkmale zur Identifikation, Beginn und Ende des Umfangs der Nutzung und Angaben über die in Anspruch genommenen Leistungen.

¹⁵⁶ § 3 Abs. 1 BDSG

¹⁵⁷ Personenbezogene Daten dürfen nur verwendet werden, wenn dies zur Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben erforderlich ist.

¹⁵⁸ Vgl. o. V., 2011, S. 5.

Gemäß § 13 TMG muss auf einer Homepage zwangsläufig ein Hinweis auf die Erhebung von personenbezogenen Daten angebracht werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Daten Bestandsdaten oder Nutzungsdaten sind. Die Erhebung ist insbesondere allgemein verständlich zu formulieren und der Nutzer muss darauf hingewiesen werden, dass er die Einwilligung jederzeit gemäß § 13 Abs. 2 Nr. 4 TMG widerrufen kann. Diese Einwilligung kann elektronisch erklärt werden. Insbesondere ist bei der Datenschutzerklärung darauf zu achten, dass der Nutzer vor Vertragsabschluss darauf hingewiesen wird.

Wichtig zu beachten ist außerdem das sogenannte Koppelungsverbot. Gemäß § 28 Abs. 3b BDSG darf ein Anbieter den Abschluss eines Vertrages mit dem Betroffenen nicht von einer Einwilligung der Datennutzung zu Werbezwecken abhängig machen, „wenn dem Betroffenen ein anderer Zugang zu gleichwertigen vertraglichen Leistungen ohne die Einwilligung nicht oder nicht in zumutbarer Weise möglich ist“.¹⁵⁹ Demnach darf die Nutzung nicht von der Einwilligung der Datenschutzbestimmungen abhängig gemacht werden.¹⁶⁰ Dies bedeutet, dass der Nutzer einerseits der Speicherung seiner personenbezogenen Daten zustimmen muss und andererseits separat zustimmen muss, dass seine Daten zu Werbezwecken genutzt werden dürfen.

Weiterhin sei erwähnt, dass nicht nur Name und Anschrift, sondern auch Cookies und IP-Adressen der Nutzer zu berücksichtigen sind. Lachemann beschreibt, dass die Datenschutz-Aufsichtsbehörden der Ansicht sind, dass personenbezogene Daten alle Daten sind, durch die auf eine bestimmte oder bestimmbare Person Rückschlüsse gezogen werden können. Hierzu zählen mitunter auch Browsertyp, verwendetes Betriebssystem, Uhrzeit und Datenmenge.¹⁶¹

8.4.2 Bedeutung für die Finect GmbH

Die Finect GmbH erhebt aufgrund der notwendigen Registrierung und der vorgesehenen Erfassung des Nutzerverhaltens sowohl Bestandsdaten als auch Nutzungsdaten. Somit ist es essentiell für die Finect GmbH, dass der Nutzer der Datenschutzerklärung zustimmt und auch jederzeit die Möglichkeit hat, diese abzurufen.

Vorgesehen ist, dass neben den Buttons zu Impressum und AGB ein Link zur Datenschutzerklärung verankert wird. Beide Dokumente sind dann ständig abrufbar. Bei der Registrierung soll der Nutzer analog des Verfahrens mit den AGB auch die Möglichkeit haben, die Datenschutzerklärung durchzu-

¹⁵⁹ § 28 Abs. 3b Bundesdatenschutzgesetz.

¹⁶⁰ Vgl. o. V., 2011, S. 6.

¹⁶¹ Vgl. Lachemann, R., 2013. <http://kanzlei-lachenmann.de/homepage-benoetigt-erklaerung-zum-datenschutz-da-immer-personenbezogene-daten-verarbeitet-werden/> (Stand: 05.01.2015).

lesen. Hier soll insbesondere die Zustimmung zur Nutzung der persönlichen Daten für Werbezwecke und die allgemeine Einwilligung der Datenschutzerklärung getrennt möglich sein, sodass das Kopplungsverbot erfüllt ist. Die Datenschutzerklärung soll besonders hervorgehoben werden und dem Nutzer versichert werden, dass die Finect GmbH mit größter Sorgfalt ihren Pflichten nachkommt.

Für die Finect GmbH ist eine Datenschutzerklärung nicht nur aufgrund der gesetzlichen Anforderungen von großer Bedeutung. Werden Nutzerdaten ungenügend oder mangelhaft geschützt, können erhebliche Reputationsrisiken entstehen. In Zeiten von Spionageangriffen und Cyberattacken gilt es, das Vertrauen der Nutzer in Bezug auf Datenschutz zu gewinnen und auszubauen. Gelingt dies nicht, könnten die erwarteten Nutzerzahlen möglicherweise nicht erreicht werden.

8.4.3 Inhalt der Datenschutzerklärung

Grundsätzlich sind alle Datenschutzerklärungen auf die jeweilige Internetseite abgestimmt. Die Rechtsanwälte der Anwaltskanzlei JustLaw in Göttingen haben ein frei verfügbares Muster entworfen, das hier als grobe Richtlinie dienen soll:¹⁶²

1. Datenerhebung und Datenspeicherung

Der Nutzer wird auf die Erhebung und Speicherung seiner Daten, sowie auf die oben genannten gesetzlichen Richtlinien aufmerksam gemacht. Außerdem muss ihm klargemacht werden, dass Informationen über Browsertyp, Betriebssystem, Zugriffsstatus, Uhrzeit und Dauer der abgerufenen Seiten der Finect GmbH festgehalten werden.

2. Cookies

Der Nutzer wird darauf aufmerksam gemacht, dass sein Browser Cookies speichert. Cookies sind Dateien, die Informationen über den Besuch einer Seite im Internet speichern.

3. Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung

Der Nutzer wird darauf hingewiesen, dass personenbezogene Daten nur zur Abwicklung der vertraglichen Pflichten genutzt und vertrauensvoll behandelt und gespeichert werden. Außerdem erfolgt eine Weitergabe an Dritte zur Vertragsabwicklung nur nach Einwilligung.

Der Nutzer kann jederzeit Auskunft über seine gespeicherten Daten verlangen und die Einwilligung der Datenschutzerklärung jederzeit widerrufen und eine Löschung seiner personenbezogenen Daten fordern.

¹⁶² o.V., o.J. a): <http://www.internetrecht.justlaw.de/datenschutz-mustertext.htm> (Stand: 05.01.2015).

9 Fazit und Schlussbetrachtung

Die Ausführungen der Finect GmbH konnten eingehend erläutert werden. Von großer Bedeutung war, dass die Kernaussage des Unternehmenskonzepts deutlich wurde:

Die Herausgeber entschieden sich einstimmig dagegen, eine „klassische“ Bank zu gründen, da aufgrund der steigenden regulatorischen Anforderungen eine qualifizierte Beratung nur noch schwer realisierbar ist. Ein weiteres, wichtiges Argument waren die veränderten Kundenanforderungen. Privatkunden legen immer mehr Wert auf die Erfahrungswerte und Beurteilungen von Freunden und Bekannten. Dieses Empfinden drückt sich in der immer stärkeren Nutzung von Online-Communities aus. Des Weiteren nutzen Privatkunden verstärkt die Online-Banking-Funktion oder Direktbanken. Die Verlagerung der Geschäftsabschlüsse von der Filiale zum Internet zeigt, dass Banken nunmehr lediglich als Abwicklungsorgan genutzt wird und die Beratungsleistung nicht mehr den Stellenwert hat, den er noch vor einigen Jahren hatte. Genau diese Trends waren die Grundlage, eine Online-Plattform für Finanzen darzustellen, auf welchen Produkte bewertet, kommentiert und allgemeine Wirtschaftsthemen diskutiert werden können.

Herausforderungen, wie die unterschiedlichen Prioritäten der einzelnen Abteilungen zusammenführen, Entscheidungen gemeinsam treffen, die für alle Herausgeber vertretbar sind, das Geschäftsmodell so detailliert, verständlich und transparent kommunizieren, dass keine Missverständnisse entstehen und konstantes Abstimmen der Seminararbeiten aufeinander, konnten sehr gut gemeistert werden. Meinungen, Einschätzungen und Vorschläge konnten offen angesprochen und diskutiert werden. Das konsequente Einhalten des Corporate Designs zeigt die Identifikation mit dem Geschäftsmodell

Aufgrund aktueller Marktentwicklungen und den oben angesprochenen Trends sind alle Herausgeber von der Positionierung der Finect GmbH überzeugt.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Auge-Dickhut, S.; Koye, B.; Liebetrau, A. (2014): Newcomer – die unbekanntesten Game Changer. In: Client Value Generation. Wiesbaden, S. 23-40.

Becker H. P. (2012): Investition und Finanzierung. Wiesbaden.

Böcker, M.; Schneider, M. (2013): Markterfolg durch benutzergerechte Gestaltung. Berlin.

Busse F.-J. (2003): Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. München.

Delp, A. C. (2006): Erfolgreiches Internetmarketing: Bunte Hunde sieht man besser. Norderstedt.

Diller, H. (2007): Preispolitik. München.

Ebner, M. (2008): Internetforen: verwenden – einrichten – betreiben. Norderstedt.

Grill/ Perczynski (2004): Wirtschaftslehre des Kreditwesens. Köln.

Homburg, C. (2000): Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle. München.

Holtbrügge, D. (2013): Personalmanagement. 5. Aufl., Heidelberg.

Kaesler, C. (2013): Internetrecht. In: Recht für Medienberufe. 3. Aufl., Wiesbaden, S. 57-90.

Kleining, E. (2008): Die Inhaltskontrolle von Allgemeinen Geschäftsbedingungen im Internet. Hamburg.

Köhler, M., Arndt, H.; Fetzer, T. (2011): Recht des Internet. 7. Aufl., Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg.

Kreutzer, R. T.; Rumler, A.; Wille-Baumkauff, B. (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media. In: Rechtliche Rahmenbedingungen des Online-Marketings. Wiesbaden, S. 247-266.

Kußmaul H. (2008): Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. München.

Kollmann, T. (2007): Online-Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy. W. München.

Leenen, D. (2011): BGB Allgemeiner Teil: Rechtsgeschäftslehre. Berlin.

Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U. (2012): Personalmanagement. 2. Aufl., Heidelberg.

Nagl A. (2014): Der Businessplan. 7. Aufl., München.

O. V. (2011): IHK Schleswig-Holstein: Pflichtangaben im Internet – Datenschutzerklärung.

Peterreins, Dr. H. (2010): Wege fairer und erfolgreicher Anlageberatung. In: Fairness und Vertrauen in der Finanzberatung. S. 9-74.

- Redweik R. (2013):** Organisation und Erfolg von Business Angel-Netzwerken. Wiesbaden.
- Risch, M.; Kerst, A. (2011):** Internetrecht. In: Eventrecht kompakt. 2. Aufl., Heidelberg, S. 277-306.
- Röthlingshöfer, B. (2014):** Werbung mit kleinem Budget. Der Ratgeber für Existenzgründer und Unternehmen. 3. Aufl., München.
- Ruisinger, D.; Jorzik, O. (2013):** Public Relations. Leitfaden für modernes Kommunikationsmanagement. 2. Aufl., Stuttgart.
- Schulte-Zurhausen, M. (2014):** Organisation. 6. Aufl., München.
- Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2013):** Praxishandbuch Werbung. Konstanz.
- Scott, D. (2009):** Die neuen Marketing- und PR-Regeln im Web 2.0. Heidelberg.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (2013):** Grundlagen der Unternehmensführung. 7. Aufl., Wiesbaden.
- Ulbricht, C. (2014):** Social Media Recruiting & Recht – Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Recherche und Gewinnung von Mitarbeitern über XING, Facebook & Co. In: Praxishandbuch Social Media Recruiting. Wiesbaden, S. 301-321.
- Vahs, D. (2012):** Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch. 8. Aufl., Stuttgart.
- van Eimeren, Frees, B. (2014):** ARD/ZDF Onlinestudie 2014.
- Wampfler, P. (2014):** Generation „Social Media“. Göttingen.
- Wöhe, G. (2010):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Auflage, München.

Verzeichnis der Internetquellen

- Busemann, K. (2013):** ARD/ZDF Onlinestudie 2013,
- Elsner, D. (o.J.):** Blick blog, <http://www.blicklog.com/ueber/mitautoren-gesucht/> (Stand 05.01.2015).
- Kluge, H. (2010):** Muster-Vorlage: Nutzungsbedingungen (AGB) für ein Internet-Forum. <http://www.kluge-recht.de/muster-nutzungsbedingungen-forum.php> (Stand 03.01.2015).
- Lachemann, R. (2013):** Jede Homepage benötigt eine Erklärung zum Datenschutz, da immer personenbezogene Daten verarbeitet werden! <http://kanzlei-lachenmann.de/homepage-benoetigt-erklaerung-zum-datenschutz-da-immer-personenbezogene-daten-verarbeitet-werden/> (Stand: 05.01.2015).
- Leichsenring, Dr. H. (2015):** Der Bank Blog, <http://www.der-bank-blog.de/werbung-anzeigen/> (Stand 05.01.2015).
- o.V. (o.J.):** Betriebliche Organisation: Ihr Unternehmen richtig aufstellen, <http://www.fuergruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/organisation/> (Stand 21.01.2015).

o.V. (2014): SWOT Analyse, <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html> (Stand 05.01.2015).

o. V. (o. J.): Forenbetreiber aufgepasst! Auf die richtigen Nutzungsbedingungen kommt es an. <http://www.aufrecht.de/beitraege-unserer-anwaelte/it-recht-onlinerecht/forenbetreiber-aufgepasst-auf-die-richtigen-nutzungsbedingungen-kommt-es-an.html> (Stand 03.01.2015).

o. V. (o. J) a): Mustertext Pflichtangaben zum Datenschutz für Internetseiten. <http://www.internetrecht.justlaw.de/datenschutz-mustertext.htm> (Stand 05.01.2015).

o.V. (o.J.): Finanzierung in der Seed-Phase, www.gruenderszene.de/finanzen/phasengerechte-finanzierung-seed-phase (Stand 05.01.2015).

o.V. (o.J.): Definition Venture Capital: www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/venture-capital (Stand 08.01.2015).

o.V. (o.J.): Investitionsarten in den jeweiligen Finanzierungsphasen: www.fuer-gruender.de/kapital/eigenkapital/private-equity (Stand 08.01.2015).

o.V. (o.J.): 3-Phasenmodell der Unternehmensfinanzierung: www.unternehmensfinanzierung.at/basiswissen/finanzierungsphasen (Stand 08.01.2015).

o.V. (o.J.): Definition Expansion Stage, <http://www.deutsche-startups.de/lexikon/investitionsphasen/> (Stand 08.01.2015).

o.V. (o.J.): Definition BillboardAd, <http://ad.bauer-media.com/specification/de/?p=Special::BillboardAd> (Stand 08.01.2015).

o.V. (o.J.): Definition layer-ad <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/layer-ad> (Stand 08.01.2015).

o.V. (o.J.): Definition BanderoleAd, <http://www.adselect.de/werbeformen/> (Stand 08.01.2015).

o.V. (o.J.): Definiton Pop-Under, <http://www.united-internet-media.de/de/produkte-und-loesungen/werbeformen/display-formate/basic-media/pop-under/> (Stand 08.01.2015).

o.V. (o.J.): Werbebotschaft <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/werbebotschaft/werbebotschaft.htm> (Stand 22.12.2014).

o.V. (o.J.): Finanzportale, <http://www.broker-test.de/finanzportale> (Stand 05.01.2015).

o.V. (o.J.): Plakatwerbung deutschlandweit – Karte, <https://market.crossvertise.com/de/media/ooh/map?AddressMap=Stuttgart%2C+Deutschland> (Stand 05.01.2015).

o.V. (o.J.): Social media marketing, <https://www.rankseller.de/social-media-marketing> (Stand 05.01.2015).

o.V. (o.J.): SWOT-Analyse, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html> (Stand 05.01.2015).

o.V. (o.J.): What is happening? Retail 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=zNrxfhzd3Mk> (Stand 05.01.2015).

o.V. (o.J.): Kostenkalkulation einer neuen Homepage, <http://www.webkalkulator.com/kostenrechner> (Stand 05.01.2015).

Schewe, G. (o.J.): Organisationsbegriff, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7799/organisationsbegriff-v9.html> (Stand 21.01.2015).

Schmidt, M. (2014): Tipps für eine gute Organisationsstruktur im Start-up, <http://www.gruenderszene.de/allgemein/startup-organisation-aufbauen-tipps> (Stand 21.01.2015).

Wagner L. (2010): Follow-the-Free-Prinzip, <http://www.vorlesungen.info/node/1116> (Stand 05.01.2015).

In dieser Reihe werden ausgewählte Arbeiten publiziert, die im Rahmen des Studiums BWL-Bank an der DHBW Stuttgart erstellt worden sind. Der inhaltliche Fokus der Beiträge liegt dabei auf aktuellen Themen aus dem erweiterten Kontext des Bankmanagements.

Im vorliegenden zweiten Band finden sich innovative Finance-Geschäftsmodelle, die im Rahmen des Integrationsseminars Bankmanagement im Studiengang BWL-Bank entwickelt worden sind. Die Geschäftsmodelle wurden dabei von den Studierenden detailliert ausgearbeitet und umfassen zentrale Bereiche, wie beispielsweise Vorstand, Vertrieb, Marketing und Controlling.

Mit der „Generation Senior Plus AG“ wurde ein spezialisierter Finanzdienstleister für Senioren entworfen, der zentrale Bedürfnisse dieser Zielgruppe umfassend abdecken soll. Das zweite Unternehmen, „noxInvest“, will sich als reiner Online-/Mobile-Anbieter beim Vertrieb von Geldanlageprodukten etablieren und durch zeit- und ortsunabhängige Beratung Kunden gewinnen. Das soziale Netzwerk „Finect – finance.connect“ schließlich möchte als unabhängige Finance-Community den Erfahrungsaustausch im Bereich Finanzen fördern und dabei zudem die Transparenz stärken.