



Bank der Zukunft: Den Wandel aus eigener Kraft gestalten

Wie die Banken Führung, Strategien und innere Haltung
für künftigen Erfolg ausrichten

CARPE **VIAM** /
WEGE ZU WACHSTUM

Dr. Anja Henke
Carpe Viam GmbH



Über diese Studie

Vorbemerkungen

Die Studie „Zukunft der Banken“ bildet die Datenbasis für diesen Bericht. Die Studie soll Auswege aus dem Dilemma der Banken und des Bankensektors entwickeln. Dies erfolgte mit einem in zwei Dimensionen ungewöhnlichen Ansatz. Zum einen bezog die Studie statt der üblichen Zielgruppe Top Management und große Institute auch das mittlere Management und die Expertenebene sowie ein breites Spektrum von Kreditinstituten ein. Zum anderen wurden die Teilnehmer um ihre Einschätzung zu bewusst provokativ formulierten Thesen gebeten, die bereits in Richtung möglicher Lösungen weisen. Insgesamt wurden 40 provokative Thesen von rund 50 Teilnehmern eingeschätzt.

Die Studie wurde von Frau Dr. Henke in Kooperation mit Prof. Dr. Markus Petry, Hochschule RheinMain, Wiesbaden und Bianca Späth, Düsseldorf durchgeführt. Zwei Auswertungsmethoden kamen zum Einsatz, um möglichst fundierte Erkenntnisse zu gewinnen und Empfehlungen für die Branche abzuleiten.

Auswertung 1: Nach Grad der Zustimmung

Die Auswertung nach dem Grad der Zustimmung zu den Thesen (Zustimmung über 80% oder eher ja: „trifft voll und ganz zu“ / „trifft eher zu“) definiert vier Kernthemen: (1) Führung und Steuerung, (2) Kundenberatung, (3) Wirkungen des Umfelds und (4) Gestaltung von Strategien. In diesen Themenfeldern besteht mehrheitlich ein Konsens der Teilnehmer zu den Herausforderungen und Lösungen für die Bank der Zukunft.

Die mit dieser Auswertung gewonnenen Erkenntnisse wurden bereits veröffentlicht.¹

Auswertung 2: Mit Methoden des Data-Mining

Zur Vertiefung der gewonnenen Erkenntnisse wurde die explorative statistische Analyse eingesetzt. Auf Basis der Datenlage und der aktuellen Diskussionen bzw. Datenerhebungen zur Zukunft der Banken wurden Hypothesen formuliert und evaluiert. Dieses Vorgehen erlaubt eine erweiterte Auswertung der Befragungsergebnisse. Zusätzlich zu den Thesen mit der höchsten Zustimmung wurden hierbei auch die mit der geringsten Zustimmung ausgewertet, weiter die, zu denen es keine eindeutigen Standpunkte der Befragten gab.

Eindeutige Positionen – also Zustimmung oder Ablehnung – zeugen von einer hohen Überzeugung bezüglich der formulierten Thesen. Fehlen dagegen klare Überzeugungen, gibt es also viel Zustimmung und viel Ablehnung bei den Befragten, so deutet dies auf eine gewisse Orientierungslosigkeit hin. Uneinheitliche Bewertungen der Thesen werden im Text auch als heterogene Bewertungen bezeichnet.

Die mit dieser Auswertung gewonnenen Erkenntnisse liegen in diesem Bericht vor.

¹ „Die Bank der Zukunft – Strategien für den Erfolg“ von Markus Petry, Anja Henke, Bianca Späth, bank und markt Heft 4 April 2016



Executive Summary

Für die Studie „Bank der Zukunft“ wurden Vertreter privater und öffentlicher Banken um ihre Einschätzung zu provokativ formulierten Thesen gebeten. Ein zentrales Ergebnis ist, dass die Bankenbranche mit Blick auf die Zukunft orientierungslos erscheint, denn zu vielen Thesen fehlen klare Standpunkte. Weiter scheint der Blick der Branche weder klar auf Risiken noch auf Chancen ausgerichtet zu sein. Dies birgt die Gefahr einer weiteren Abwärtsspirale und neuer Krisen. Doch die Banken können gegensteuern, wenn sie eine Haltung für den Erfolg einnehmen. Eine solche Haltung ist die Grundlage dafür, um die erforderliche Stärkung der Führung vorzunehmen und um auf neuen Wegen Zukunftsstrategien zu entwickeln.

Teil 1: Die Führung und Steuerung stärken

Elementar für das Gelingen des Wandels ist die kritische Prüfung der Führungs- und Steuerungsprozesse in den Banken sowie deren Ausbau. Denn nur, wenn diese grundlegenden Prozesse funktionsfähig sind, ist die Basis für die Umsetzung des erforderlichen Wandels vorhanden. Schwerpunkt ist der Umgang mit Risiken – und mit Chancen. Hand in Hand damit geht die Gestaltung der Zukunft, um Orientierung zu schaffen. Letzteres kommt auch bei den strategischen Themen immer wieder prominent auf die Agenda, ebenso bei den Fragen der inneren Haltung. Weitere Schwerpunkte sind die Aufbau- und Ablauforganisationen der Banken. Diese sollten die Umsetzung der Strategien erleichtern; Änderungen daran können jedoch keine fehlende Strategie ersetzen. Weiter ist interessant, dass offensichtlich die Entwicklung einer Konfliktkultur ansteht, in der unterschiedliche Standpunkte genutzt werden können. Schon dieses für sich alleine wäre ein wichtiger Schritt in Richtung Innovation und Erneuerung. Insgesamt ist die Führung in den Banken sowohl in den klassischen Aufgaben der Organisation und des Risiko- und Chancenmanagements als auch in der Zukunftsgestaltung und dem Kulturwandel gefordert.

Teil 2: Neue Strategien entwickeln

Auf die erodierenden Erträge reagieren viele Banken mit Restrukturierungen, also mit Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation. Dabei stehen meist Kosteneinsparungen im Mittelpunkt. Dies alleine ist jedoch keine

Strategie. Vielmehr besteht die Gefahr, dass Stärken erodieren und Zukunftsperspektiven offenbleiben. Dies ist der Weg in eine Abwärtsspirale. Daher sollten erforderliche Restrukturierungen wertschöpfend gestaltet werden, also unter Wahrung von Stärken und Werten. Grundsätzlich geht es für die Banken darum, den Wandel als Chance zu begreifen und für sich nutzbar zu machen. Die Chancen überlassen die Banken heute anderen Spielern am Markt, welche die Bedarfe der Kunden sehen und bedienen. Dass dies geschieht, liegt in der Hand der Banken selbst, könnte also aus eigener Kraft geändert werden. Nicht einmal die Macht der Regulierung wird als so weitreichend gesehen, als dass diese auf die Strategieentwicklung maßgeblich Einfluss haben könnte. Ein strategischer Schlüssel liegt also darin, die eigenen Stärken und die Chancen des Wandels für neue Strategien und Innovationen zu nutzen. Die Methoden, um dies zu tun, sind reichlich vorhanden und einsetzbar, die erforderlichen Kompetenzen aufbaubar.

Teil 3: Eine Haltung für den Erfolg wählen

Basis für den Erfolg ist die innere Haltung. Das wird heute oft übersehen. Denn die innere Haltung bestimmt, welche Chancen und Risiken gesehen und wie diese bewertet werden, dementsprechend welche Handlungen folgen. Um neue Möglichkeiten zu sehen und um die Basis für Wachstum zu schaffen, ist für die Bankenbranche ein Haltungswandel erforderlich. Dazu gehört die bewusste Wahl von grundlegenden, klaren Standpunkten. Ein solcher Standpunkt ist die Wahrnehmung der eigenen Gestaltungsmacht. Wird diese abgegeben, sei es an Umfeld-Faktoren, technische Veränderungen oder die Aufsicht, so sind die Türen für den Erfolg verschlossen. Ausgangspunkt ist also der Wille zu gestalten. Ein weiterer zentraler Standpunkt für den Erfolg ist die Kundenorientierung. Diese scheint, bei aller Beschäftigung der Banken mit sich selbst, in Vergessenheit geraten zu sein. Die Kunden haben Bedarfe, Wünsche und Anforderungen, die heute nur bedingt bedient werden. Dies spiegelt sich direkt in der Position wieder, welche die Banken gegenüber der Realwirtschaft eingenommen haben: Losgelöst, stattdessen mit Eigenbetrachtung und resultierendem Eigenleben. Für die Banken wird es wichtig sein, wieder ihren Platz in der Wertschöpfungskette der Realwirtschaft einzunehmen und ihren eigentlichen Zweck zu erfüllen. Das hört sich trivial an, repräsentiert jedoch einen weiteren, fundamental erforderlichen Haltungswandel.

Autoren

Autoren dieses Berichts, Auswertung mit Methoden von Data Mining, sind Frau Dr. Anja Henke und Udo Kiel.

Die Daten, die diesem Bericht zugrunde liegen, wurden in der Studie „Bank der Zukunft“ 2015 erhoben. Die Datenerhebung und Auswertung nach Grad der Zustimmung wurde von Frau Dr. Henke in Kooperation mit Prof. Dr. Markus Petry, Hochschule RheinMain, Wiesbaden und Bianca Späth, Düsseldorf durchgeführt. Die Ergebnisse daraus wurden bereits publiziert.



Dr. Anja Henke, Geschäftsführung
Carpe Viam GmbH, Düsseldorf

Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH in Düsseldorf. Mit ihrem Team berät die Naturwissenschaftlerin Konzerne und Mittelstand zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft. Die frühere McKinsey-Beraterin gilt seit vielen Jahren als ausgewiesene Wachstumsexpertin.

www.carpeviam.com



Literaturtipp:

Anja Henke

**Wachstum in gesättigten Märkten
Wie Sie verborgene Potenziale erkennen
und in Erträge verwandeln**

Springer Gabler 2015

186 Seiten

ISBN 978-3-658-08561-2

39,99 € (D)

Carpe Viam GmbH

Wege zu Wachstum
Königsallee 61
D-40215 Düsseldorf

www.carpeviam.com
Telefon 0211- 301 22 202
contact@carpeviam.com