

Bank der Zukunft muss sich neu erfinden

Viele traditionelle Banken stecken auch neun Jahre nach Ausbruch der globalen Finanz- und Schuldenkrise in einem Dilemma: Die Erträge klassischer Geschäftsfelder brechen weg und sind durch Kostensenkungen kaum mehr auszugleichen; zugleich ist es der Branche bisher nicht gelungen, sich strategisch neu zu positionieren und zukunftsträchtigen Wachstumsfelder zu erschließen. Mehr noch: Zahllose FinTechs und hochagile Nichtbanken greifen den Markt an, stellen tradierte Geschäftsmodelle in Frage und drängen die Banken weiter in die Defensive.

Doch wo liegen die Auswege aus diesem Dilemma? Wie kann der Bankensektor aus eigener Kraft zurück in die Erfolgsspur und auf neue Wachstumspfade finden? Diese Fragen untersucht die Studie 'Zukunft der Banken' der Unternehmensberatung Carpe Viam in Zusammenarbeit mit der Hochschule RheinMain und den Beratungsinstituten BS Change und H-Faktor. Rund 50 Manager und Experten aus privaten und öffentlichen Kreditinstituten wurden anhand von 40 Thesen zur anhaltenden Bankenkrise und zu möglichen Lösungsansätzen befragt.

Ohnmacht versus Rückgewinnung eigener Gestaltungsmacht

Eine zentrale Erkenntnis der Studie: Die Bankenbranche erscheint mit Blick auf die Zukunft weiterhin orientierungslos und in ohnmächtiger Handlungsstarre gefangen. Zudem mangle es an klarer Ausrichtung auf die Risiken und Chancen im Markt. Dies berge die Gefahr neuer Krisen und Abwärtsspiralen. Gegensteuern können die Banken mit einer inneren Haltung, die auf Erfolg und eigene Gestaltungskraft fokussiert, Führung stärkt und die Entwicklung von Zukunftsstrategien wirksam fördert, so ein Fazit.

Weiterhin dringender Handlungsbedarf in der Branche

Branchenintern unstrittig ist der Studie zufolge, dass sich die Banken angesichts der fundamentalen Bedrohungslage deutlich verändern müssen. Elementar für das Gelingen des notwendigen Wandels sind dabei demnach die kritische Prüfung der internen Führungs- und Steuerungsprozesse sowie deren Ausbau. Ein wichtiger Schwerpunkt liege dabei im Risiko- und Chancenmanagement der Banken als zentraler Handlungsgrundlage.

Weiterer Schwerpunkt ist laut den Studienautoren die Stabilisierung der Aufbau- und Ablauforganisation, die einer klaren Strategie folgen und deren Umsetzung unterstützen sollte. Gefragt sei nicht zuletzt auch die Entwicklung einer offeneren Konfliktkultur in den Banken, die den wichtigen Schritt in Richtung Innovation und Erneuerung öffne.

Entwicklung zukunftsfähiger Strategien steht noch aus

Auf strategischer Ebene gilt es laut Studie, neue Antworten in einem instabilen Markt zu finden. Die Banken stehen demnach vor der Herausforderung, tragfähige neue Strategien in einem sich strukturell und teils auch disruptiv verändernden Umfeld zu entwickeln (reduzierte volkswirtschaftliche Funktionen der Banken, anhaltendes Niedrigzinsumfeld, digitaler Wandel, verschärfte Aufsicht etc.). Die vielschichtigen Veränderungen können dabei laut den Autoran als Risiko oder als Chance begriffen werden. Es liegt, darin sind sich die Befragten einig, an den Banken und deren Führung selbst, Chancen in Innovationen und tragfähige Strategien zu überführen. Erfolg kann und muss selbst und aus eigener Kraft heraus gestaltet werden, so ein Ergebnis der Untersuchung.

Gelungen ist dies bisher jedoch nur ansatzweise, heißt es weiter. Perspektiven könnten beispielsweise in der Adaption innovativer Geschäftsmodelle, in verbesserter Customer Experience, in kundenorientierter Digitalisierung oder auch in strategischen Kooperationen mit Spezialanbietern und Marktplätzen liegen.

Haltungs- und Kulturwandel erforderlich

Zentrale Wertebasis für neues Wachstum ist die konsequente Rückbesinnung der Banken auf die Kundenorientierung und den Dienst an der Realwirtschaft, schreiben die Autoren. Kundenzugang und Kundenvertrauen seien elementare Währungen und wichtiger Vorsprung, um Chancen zu erkennen und zu realisieren. Durch verlässliches, am Mehrwert für die Kunden orientiertes Handeln, lasse sich verlorenes Vertrauen zurück gewinnen.

Aktuell herrsche freilich immer noch Misstrauen gegenüber der Branche, die sich in einer Parallelwelt über viele Jahre vom Kundennutzen und der Realwirtschaft abgekoppelt zu haben schien. Die Rückbesinnung auf das elementare Zusammenspiel von Realwirtschaft und Finanzwirtschaft – und ein dazu passender Haltungswandel – stellen nach wie vor eine zentrale Herausforderung dar, heißt es in der Untersuchung.

Für die Optimierung der Strategieentwicklung selbst legen die Studienergebnisse nahe, dass die gängige Praxis der Banken, Strategien durch Einzelpersonen oder sehr kleine Gruppen oberster Führungskräfte vorzugeben, im komplexen Marktumfeld zu kurz greift. Ergänzt werden sollte diese durch die Bildung erweiterter Kreise interner Strategen sowie durch zusätzliche Methoden wie vorausschauende Analysen und den Umgang mit (unterschiedlichen) Standpunkten. Kreative Perspektivenvielfalt, Meinungsdiversität und offener Diskurs können so stärker in die Prozesse der Strategiefindung einfließen.

Die Studie 'Zukunft der Banken' ist auf Anfrage bei [Carpe Viam](#) erhältlich.

Quelle:

<http://www.markenartikel-magazin.de/unternehmen-marken/artikel/details/10016179-bank-der-zukunft-muss-sich-neu-erfinden/>