

Die Bank der Zukunft muss sich neu erfinden

10. Januar 2017 | by radmil | 



Studie «Zukunft der Banken» der Unternehmensberatung Carpe Viam und der Hochschule RheinMain untersucht Auswege aus der anhaltenden Krise der Bankenbranche. Gefragt sind vor allem eine klare innere Haltung und grundlegender Gestaltungswille, die Entwicklung tragfähiger neuer Strategien sowie die Stärkung der Führung und Steuerung.

Viele traditionelle Banken stecken auch neun Jahre nach Ausbruch der globalen Finanz- und Schuldenkrise in einem tiefgreifenden 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 zukunftssträchtige 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 aktuelle 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 einem breiten Spektrum privater und öffentlicher Kreditinstitute wurden anhand von 40 Thesen zur anhaltenden Bankenkrise und zu möglichen Lösungsansätzen befragt. Auf Grundlage der Ergebnisse werden zahlreiche Empfehlungen für die Praxis gegeben.

Orientierungslosigkeit und 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 mangelt es an klarer Ausrichtung auf die Risiken und Chancen im Markt. Dies birgt 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. „Nur über die Entwicklung eines klaren, positiven Bilds der Zukunft und aktiven Gestaltungswillens wird die Grundlage für erfolgreichen Wandel und neues Wachstum geschaffen“, sagt Wachstumsexpertin Anja Henke, Geschäftsführerin bei Carpe Viam und frühere McKinsey-Beraterin. „Die Devise sollte lauten: raus aus der Ohnmacht, verändern wollen statt nur müssen, das Heft des Handelns zurück gewinnen“.

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 die kritische Prüfung der internen Führungs- und Steuerungsprozesse sowie deren Ausbau.

Ein wichtiger Schwerpunkt liegt dabei im Risiko- und Chancenmanagement der Banken als zentraler Handlungsgrundlage. Weiterer Schwerpunkt ist die Stabilisierung der Aufbau- und Ablauforganisation, die einer klaren Strategie folgen und deren Umsetzung unterstützen sollte. Gefragt ist nicht zuletzt auch die Entwicklung einer offeneren Konfliktkultur in den Banken, die den wichtigen Schritt in Richtung Innovation und Erneuerung öffnet.

Entwicklung zukunftsfähiger Strategien steht noch aus

Auf strategischer Ebene gilt es, neue Antworten in einem instabilen Markt zu finden. Die Banken stehen 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 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. Gelingen ist dies bisher jedoch nur ansatzweise. Perspektiven können 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. Kundenzugang und Kundenvertrauen sind elementare Währungen und wichtiger Vorsprung, um Chancen zu erkennen und zu realisieren. Durch verlässliches, am Mehrwert für die Kunden orientiertes Handeln, lässt sich verlorenes Vertrauen zurück gewinnen. Aktuell herrscht 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.

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. Manche Banken beschreiten bereits diesen Weg und haben einen entsprechenden Kulturwandel eingeleitet.

Ausblick: Die Bank der Zukunft

Die Banken sind dem Wandel im Markt nicht ohnmächtig ausgesetzt und haben ihre Zukunft selbst in der Hand. Das sehen auch die im Rahmen der Studie befragten Vertreter der Banken. Dass ein fundamentaler Wandel freilich noch aussteht, hängt mit der erkennbaren Orientierungslosigkeit der Branche zusammen.

Um neue Erfolge zu gestalten, sind insbesondere die Führungskräfte gefragt, klare Standpunkte zu beziehen, Orientierung zu geben und den Wandel zu steuern. Dies umfasst den wichtigen Paradigmenwechsel zur Kundenorientierung und dem Dienst an der Realwirtschaft. Gerade hier gilt es neue Ertragsquellen, Geschäftsmodelle und Innovationen zu entwickeln, auch jenseits der Digitalisierung. Restrukturierungen und Kostensenkungen allein sind für die Kreditinstitute hingegen kein tragfähiger Weg in die Zukunft; ebenso wenig die Abschottung ins Eigenleben und reine Interbankengeschäft. Unter Besinnung auf ihre Stärken und die Einnahme einer Haltung, die sich konsequent auf neue Potenziale und eigene Gestaltungsmacht ausrichtet, muss sich die Bank der Zukunft neu erfinden. Trotz elementarer Bedrohungslagen ist es dafür nicht zu spät – es gilt aber dringend zu handeln.

Weitere Studieninformationen

Die komplette Studie «Zukunft der Banken» mit zahlreichen weiteren Detailergebnissen und Handlungsempfehlungen ist auf Anfrage kostenfrei bei Carpe Viam erhältlich (www.carpeviam.de).

Kontakt bei Rückfragen

Dr. Anja Henke
Geschäftsführerin
Carpe Viam GmbH
Königsallee 61
40215 Düsseldorf
Tel.: +49 211 – 301 22 202
eMail: a.henke@carpeviam.de

Filed in: [Banken](#), [Wirtschaft](#)

Tags: [Banken](#), [Bankenbranche](#), [Carpe Viam](#)