

Studie: Banken brauchen Meinungsdiversität und offenen Diskurs, um gegen FinTechs bestehen zu können

Offensichtlich fangen erste Erträge klassischer Geschäftsfelder an wegzubrechen. Das sei durch Kostensenkungen kaum mehr auszugleichen; zugleich sei es der Branche bisher nicht gelungen, sich strategisch neu zu positionieren und zukunftssträchtige Wachstumsfelder zu erschließen. Es gäbe eine große Zahl von FinTechs und Nichtbanken, die nicht auf Kooperationen setzen und tradierte Geschäftsmodelle in Frage stellen. Die Studie „Zukunft der Banken“ von Carpe Viam, der Hochschule RheinMain, BS Change und H-Faktor wolle nun Antworten geben.

Rund 50 Manager und Experten aus Kreditinstituten wurden anhand von 40 Thesen zur anhaltenden Bankenkrise und zu möglichen Lösungsansätzen befragt. Auf Grundlage der Ergebnisse gibt die Studie Empfehlungen für die Praxis.



Quelle: Carpe Viam



Quelle: Carpe Viam

“ Die Banken sollten sich im digitalen Wandel fragen, wo ihre Stärken und neue Chancen liegen. In der Beratung und in der intelligenten Gestaltung der Kundenschnittstelle mit Offline- und Online-Kanälen liegen wichtige Zukunftsanker.“

Dr. Anja Henke, Geschäftsführerin Carpe Viam

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 mangle 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 Bildes der Zukunft und aktiven Gestaltungswillen wird die Grundlage für erfolgreichen Wandel und neues Wachstum geschaffen. Die Devise sollte lauten: raus aus der Ohnmacht, verändern wollen statt nur müssen, das Heft des Handelns zurückgewinnen.“

Dr. Anja Henke, Geschäftsführerin Carpe Viam

Thesen mit höchstem Grad der Zustimmung (90% und mehr) in % eher ja (trifft voll und ganz zu, trifft eher zu)	Trifft voll und ganz zu		Trifft eher zu	
Funktionierende Führungs- und Steuerungsprozesse sind für die Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Veränderung essentiell	65	35	100	
Nachhaltige Kundenberatung und Vertrauen sind für Banken entscheidende Schlüssel zum Wachstum	43	53	96	
Wenn weiter eine flache Zinsstrukturkurve vorherrscht, können kaum Erträge aus der Fristentransformation erzielt werden	57	37	94	
Es herrscht kein Mangel an Geld (in der Volkswirtschaft)	55	39	94	
Das Filialsterben geht weiter	39	55	94	
Die Strategie der Banken wird vielfach von Einzelpersonen und kleinen Gruppen gemacht	29	61	90	

Quelle: Carpe Viam

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.

Thesen mit geringstem Grad der Zustimmung in % eher nein (trifft gar nicht zu, trifft eher nicht zu)	Trifft gar nicht zu		Trifft eher nicht zu	
"Die letzte echte Innovation der Banken war der Geldautomat" (Paul Volcker)	14	55	69	
Auf erkannte Risiken wird nur eingeschränkt reagiert	10	47	57	
Regulierung und aufsichtsrechtliche Maßnahmen sind keine Lösung, denn Banken sind schneller und smarter als die Aufsichtsbehörden	4	53	57	
Die Finanzierung der Realwirtschaft lohnt sich für Banken kaum noch	8	47	55	
Banken haben keine Vision	4	37	41	
Häufige Änderungen von Aufbau- und Ablauforganisation sind Ausdruck dieser Orientierungslosigkeit	6	33	39	

Quelle: Carpe Viam

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. Gelungen 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 zurückgewinnen. 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.



Quelle: Carpe Viam

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

Ein Studien-Teaser kann [hier](#) heruntergeladen werden. Die komplette Studie kann per E-Mail [hier](mailto:a.henke@carpeviam.de) (bei a.henke@carpeviam.de) angefragt werden. Der Redaktion lag eine frühe Vorabversion der Studie vor – Änderungen sind noch wahrscheinlich.

Sie finden diesen Artikel im Internet auf der Website:

<http://www.it-finanzmagazin.de/?p=43116>