

Corinna Pommerening

New Leadership im Finanzsektor

So gestalten Banken aktiv den digitalen und
kulturellen Wandel

2. Auflage



Springer Gabler



New Leadership im Finanzsektor

Corinna Pommerening

New Leadership im Finanzsektor

So gestalten Banken aktiv den digitalen
und kulturellen Wandel

2. Auflage

 Springer Gabler

Corinna Pommerening
Schenefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-35064-2 ISBN 978-3-658-35065-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35065-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Guido Notthoff

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Seit ich das Manuskript zu der Erstauflage dieses Buches im Januar 2020 fertiggestellt habe, sind erst 2 Jahre vergangen. Unter normalen Umständen ist das ein eher überschaubarer Zeitraum, der gut zu überblicken und zu prognostizieren ist.

Doch die Realität hat uns schmerzhaft eines Besseren belehrt: Die Pandemie, welche als solche am 11.03.2020 von der WHO ausgerufen wurde, hat zu weltweiten Verwerfungen und Umwälzungen geführt, unsere Ökonomie und nicht zuletzt auch unsere Gesellschaft nachhaltig verändert. Ein massiver Einbruch der Wirtschaft als Folge von mehreren Lockdowns, weitreichender Reisebeschränkungen, HomeOffice-Pflicht und weiterer Pandemievorschriften hat die Risiken und Verwundbarkeit einer globalisierten Welt spürbar werden lassen. Der Verlust von Angehörigen und Freunden, die am Sars-Cov-2-Virus verstorben sind, die drohende Überlastung des Gesundheitssystems, Existenzängste von Erwerbstätigen, massive Grundrechtseinschränkungen, Diskussionen um Impfpflicht und die Verbreitung von Verschwörungsmythen, zeigen nur ausschnittsweise die vielschichtigen Problemlagen dieser Pandemie und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft.

Aktuell ist die Pandemie noch nicht überwunden, aber die ersten positiven Lichtblicke am Ende des Horizonts sind erkennbar: Der Übergang von der Pandemie zur Endemie scheint bald erreicht und wir werden lernen müssen, zukünftig mit Virusausbrüchen und Infektionswellen umzugehen.

Doch Zeit für Durchatmen und sich in Sicherheit wähnen steht den wenigsten zur Verfügung. Die wirtschaftlichen Folgen der Krise erleben wir derzeit als Rezession und in der Finanzbranche konkret durch neue aufsichtsrechtliche Vorschriften zum Eigenkapital der Banken. Der Druck auf Margen und Rentabilität verstärkt sich für die meisten Institute. Die Themen, welche jetzt anzugehen sind, drängen wir nie zuvor.

Vor Corona wurden Handlungsfelder wie virtuelle Zusammenarbeit, Remote-Working und agiles, eigenverantwortliches Arbeiten als mögliche Optionen im Rahmen von New Work-Projekten zwar identifiziert – aber in den wenigsten Organisationen war diese neue Form der Arbeit schon fest verankert. Doch mit der Pandemie hat sich „New Work“ zum „New Normal“ entwickelt: Unternehmen, Institutionen und Erwerbstätige waren von jetzt auf gleich gefordert, sich auf diese akut veränderte digitale (Arbeits-)Welt einzustellen.

Diese durch die Corona-Pandemie ausgelöste wirtschaftliche und gesellschaftliche Erschütterung fordert nunmehr eine noch schnellere Anpassung von Geschäfts- und Arbeitsmodellen, von Arbeitsweisen und Denkhaltungen.

Zwei der wichtigsten Zukunftskompetenzen sind Anpassungsfähigkeit und Resilienz, damit Sie den Anforderungen des Wandels Stand halten und mit den Herausforderungen unserer Zeit wachsen können – als Organisation, als Führungskraft und Mitarbeiter.

Dieses Buch setzt konkret an diesen Themen an und ist eine wertvolle Hilfestellung, um als Führungskraft und auch als Mitarbeiter gut gerüstet zu sein: für strategische Diskussionen, wenn es um die Zukunft des Finanzsektors, Ihrer Bank oder Ihrer Sparkasse geht, aber auch für neue Arbeitsweisen, die Selbstorganisation, Verantwortung und Mitgestaltung als Schlüsselkompetenzen auf allen Ebenen fordern. Das Buch ist an einigen Stellen unbequem und fordernd. Das ist bewusst so gewollt, um ein nachhaltiges Umdenken zu erreichen, das auch eine reelle Auswirkung auf die Praxis hat. Nur an der Oberfläche zu polieren, wird dem Strukturwandel nicht gerecht und reicht auch nicht mehr aus, um die Zukunftsfähigkeit Ihres Instituts zu sichern. Verändern Sie Ihre Organisation substanziell und machen Sie sich, Ihre Kollegen und Mitarbeiter fit für die neue Epoche des Finanzsektors. Werden Sie aktiv und gestalten Sie gemeinsam den Wandel. Mit Mut und Zuversicht.

Viele Inspirationen beim Lesen und viel Erfolg beim Verändern wünsche ich Ihnen.

Schenefeld, Deutschland
im Januar 2022

Corinna Pommerening

Inhaltsverzeichnis

1	Bleibt das Banking auch in Zukunft Ihr Geschäft?	1
1.1	Intro: Die Not wird noch größer – ein Virus mit der Wirkung eines Brennglases	2
1.2	Die Pandemie als explosiver Treiber der digitalen Transformation	6
1.2.1	Verändertes Kundenverhalten	7
1.3	Wirtschaftliche Lage in Deutschland und Einflussfaktoren	8
1.4	Schwache Rentabilität und Kostendruck bei den Banken: Konsolidierungsdruck steigt weiter	8
1.5	New Normal im Banking	11
1.5.1	Transformationsebenen und Digitalisierungsstufen zur Optimierung des Leistungsangebotes	12
1.5.2	Es ist 5 vor 12: Jetzt die digitale und kulturelle Transformation aktiv gestalten	14
	Literatur	15
2	Vom Silodenken zum vernetzten Arbeiten: Wie Sie Silos in Ihrem Unternehmen erkennen und erfolgreich gegensteuern	17
2.1	Silo 1: Isolierte und statische Organisation	17
2.1.1	Regulatorik und Verbandsvorgaben: Starre Richtlinien oder flexible Gestaltung von Spielräumen	18
2.1.2	Horizontaler Austausch: Vorprogrammierter Misserfolg von institutsübergreifenden Arbeitsgruppen	19
2.1.3	Unternehmenserfolg als retardierender Faktor	21
2.1.4	Unveränderlichkeit einer Organisation – Folgen einer unzureichenden Mitarbeiterfluktuation	23
2.1.5	Silo-Gesamtergebnis: Isolierte und statische Organisation	24
2.1.6	Raus aus der isolierten und statischen Organisation – rein in die Kooperation	25
2.2	Silo 2: Abteilungs- und Projektsilos	28
2.2.1	Hierarchie: Das Gift gegen Offenheit und Vernetzung	28
2.2.2	Das Wissenssilo: Wissen ist Macht	30

2.2.3	Kommunikationssilo: Wildwuchs statt vernetztem Austausch	31
2.2.4	Ein schmaler Grat: Autarke Entscheidungen für die eigene Abteilung	32
2.2.5	Antrainiertes Verhalten im Abteilungssilo	34
2.2.6	Abschottungsstrategie: Aus Angst und Unsicherheit unter sich bleiben	35
2.2.7	Silo-Gesamtergebnis: Abteilungs- und Projektsilos	36
2.2.8	Raus aus den Abteilungs- und Projektsilos – rein in die Vernetzung	36
2.3	Silo 3: Macht der Führung	40
2.3.1	Die Grundeinstellung des Managements entscheidet: Treiber des Wandels oder Leugner der Zukunft	41
2.3.2	Isolation im Elfenbeinturm	42
2.3.3	Besitzstandswahrung der Statussymbole	43
2.3.4	Kontrolle als Kreativitätsbremse	44
2.3.5	„Viel-bringt-viel“ war gestern: Das Ende des Workaholic- Managers	46
2.3.6	Silo-Gesamtergebnis: Macht der Führung	47
2.3.7	Raus aus den Machtsilos – rein in die Vertrauenskultur	48
2.4	Silo 4: Komfortzone der Mitarbeiter	51
2.4.1	Bequemlichkeit und Unkenntnis: Komfortzone als Fels in der Brandung	51
2.4.2	Früher war alles besser! Lasst uns die Zukunft aufhalten solange es geht	52
2.4.3	Par Ordre Du Mufti: Anweisung und gelernte Unselbstständigkeit statt Selbstorganisation	54
2.4.4	Banker als Bewahrer statt Abenteurer mit Pioniergeist oder „Zuhause ist’s am schönsten“	56
2.4.5	Jenseits des Flows: Die Gefahren von Unter- und Überforderung	58
2.4.6	Lineare Karriere: Das Ende des planbaren Erfolges	61
2.4.7	Silo-Gesamtergebnis: Komfortzone der Mitarbeiter	62
2.4.8	Raus aus der Komfortzone – rein in den Flow	63
2.5	Silo 5: Traditionelle Wertschöpfung	66
2.5.1	Der Tradition verpflichtet – dem Untergang geweiht!	67
2.5.2	Wann funktioniert die Gelddruckmaschine wieder? Und sind Minuszinsen nur ein Marketingtrick?	69
2.5.3	Die Hoheit über Gebühren und Entgelte	71
2.5.4	KI, Robotics & Co.: Fluch statt Segen?	73
2.5.5	Kryptowährungen haben doch keine Chance!	75
2.5.6	Minimalprinzip statt maximaler Vernetzung: Wir erfüllen nur das, was der Gesetzgeber fordert	77

2.5.7	Silo-Gesamtergebnis: Traditionelle Wertschöpfung	79
2.5.8	Raus aus der „Traditionellen Wertschöpfung“ – rein in das Open Banking	79
2.6	Silo 6: Ignoranz des Kundenfeedbacks	89
2.6.1	Standardisierung versus Megatrend Individualisierung.	90
2.6.2	Der Kunde als echtes Projektmitglied oder nur in Alibifunktion?. .	92
2.6.3	Nur oberflächliche Fragen stellen oder auch zuhören (wollen)? . . .	93
2.6.4	Es geht auch ohne Kundenfeedback und Selbstreflexion	94
2.6.5	Silo-Gesamtergebnis: Ignoranz des Kundenfeedbacks	96
2.6.6	Raus aus der Ignoranz des Kundenfeedbacks – rein in die ehrlche Co-Kreativität.	96
2.7	Silo 7: Entscheidungshoheit des Vorstands	102
2.7.1	Alphatiere: Vom Aussterben bedroht	102
2.7.2	Relikt vergangener Zeiten: Top-down-Management und starre Strukturen.	103
2.7.3	Fingierte Partizipation: Am Ende entscheidet doch nur einer – der Vorstand	104
2.7.4	Silo-Gesamtergebnis: Entscheidungshoheit des Vorstands	105
2.7.5	Raus aus der Entscheidungshoheit des Vorstands – rein in die Partizipation	106
2.8	Silo 8: Mitarbeiterauswahl nach Schema F	110
2.8.1	Mit der „Kompetenz von gestern“ die „Bank von morgen“ gestalten?	111
2.8.2	Vorsicht bei hoher „Leerformel-Quote“.	112
2.8.3	Bank sucht Banker – finde den Fehler.	114
2.8.4	Konventionelle Kommunikation im Bewerberprozess	115
2.8.5	Fehlurteile sind vorprogrammiert	116
2.8.6	Mit Vertragsunterschrift ist der Neuling fest an Bord	118
2.8.7	Silo-Gesamtergebnis: Mitarbeiterauswahl nach Schema F	119
2.8.8	Raus aus der Mitarbeiterauswahl nach Schema F – rein in die Candidate Experience	120
2.9	Silo 9: Weiterbildung ist Budgetsache	125
2.9.1	Kostendruck vs. Weiterbildung	126
2.9.2	Bildung nach Plan: Statisch, praktisch, gut	127
2.9.3	Weiterbildung als Karriereturbo – ist Weiterbildung also freiwillig?.	128
2.9.4	Wissen als Eigentum und Stattsicherung.	130
2.9.5	Silo-Gesamtergebnis: Weiterbildung ist Budgetsache.	131
2.9.6	Raus aus „Weiterbildung ist Budgetsache“ – rein in das Wissens-Sharing.	131
2.10	Silo 10: Pseudonym Unternehmenskultur	136
2.10.1	Kostenfokus statt Kultur	137

2.10.2	Nice to have – sofern wir dafür Zeit haben	138
2.10.3	Unternehmenskultur per Arbeitsanweisung: Quasi bedeutungslos wie ein Lippenbekenntnis	139
2.10.4	Unkultur: Die schwerste Form von Misstrauen, Angst und Ablehnung in Organisationen	140
2.10.5	Silo-Gesamtergebnis: Pseudonym Unternehmenskultur	141
2.10.6	Raus aus dem Pseudonym Unternehmenskultur- rein in die Beziehungsqualität.	142
	Literatur.	152
3	Kurswechsel in der Führung: Mehr Mut und Verantwortung.	155
3.1	Die Metamorphose in der Organisation beschleunigen.	156
3.1.1	Die Chronologie für den Paradigmenwechsel akzeptieren	156
3.1.2	Bewusstheit für die Tragweite Ihres Handelns und eine Frage der Haltung	156
3.1.3	Mit einem neuen Mindset den Paradigmenwechsel leben.	159
3.2	Mut zur Veränderung: Der Orbit einer Führungskraft.	160
3.2.1	Zeit für einen neuen Führungsstil	160
3.2.2	Ihre neue Rolle als New Leadership-Manager: Führungsprofil statt Führungsstil	162
3.2.3	Jeder mutige Mitarbeiter wird zur Führungspersönlichkeit.	166
3.2.4	Als Organisation den Wandel stärken und auf Führungsebene gemeinsam Mut beweisen	167
3.2.5	Mut zum Konflikt.	170
3.3	Stolpersteine einer Führungskraft auf der Heldenreise des Wandels und Lösungsansätze	171
3.3.1	Ihre Organisation ist noch nicht so weit (wie Sie es schon sind). . .	171
3.3.2	Sie sind persönlich noch nicht so weit (wie Ihre Organisation es von Ihnen fordert)?	173
3.3.3	Veränderungsresistente Mitarbeiter: Wie Sie Ängste, Boykott und Widerstand erkennen und aufbrechen.	176
3.3.4	Und plötzlich haben Sie den schwarzen Peter? Der Umgang mit dem Risiko des Scheiterns.	180
3.4	New Normal: Operative Führung in der hybriden Arbeitswelt	182
3.4.1	Vertrauen und Fairness für das krisenfeste Beziehungsmanagement	183
3.4.2	Sinn und Zweck Ihrer Mission.	183
3.4.3	Agile Prinzipien – Teamkultur statt Ich-AG	185
3.4.4	Remote führen – motivieren statt kontrollieren.	187
3.4.5	Lernkultur und Wissens-Sharing	189
3.4.6	Erfolgsfaktor Innovationskultur.	191
3.4.7	Gen Y, Gen Z & Co: Generationen-Unterschiede	192

3.4.8	Effiziente Meetings statt Endlos- und Sinnlos-Sitzungen	193
3.4.9	Nachhaltigkeit der Changeprozesse: Auf die passenden Messgrößen kommt es jetzt an.	194
3.4.10	Agile Methoden und Tools für neue Anforderungen	196
3.5	Resilienz in der Führung	201
3.5.1	Definition und Begrifflichkeiten angrenzender Themenfelder	202
3.5.2	Vulnerabilität und Stressfaktoren.	203
3.5.3	Resilienzmodell: 7 Säulen der Resilienz	203
3.5.4	Ableitungen für Führungskräfte: Resilienz stärken	204
	Literatur.	205
4	Ausgewählte Handlungsfelder: Chancen und Herangehensweise	207
4.1	Künstliche Intelligenz im Personalwesen	207
4.1.1	Künstliche Intelligenz im Personalwesen: Den Wandel in Personalabteilungen vorantreiben und die digitale Führung optimieren	207
4.1.2	Definition und Anwendungsmöglichkeiten von KI im Kontext von HR und Führung	208
4.1.3	Herausforderungen in der Praxis	211
4.1.4	Die Richtlinien des Ethikbeirats HR-Tech.	212
4.1.5	Handlungsbedarf und Handlungsfelder für HR-Abteilungen bei geplanten KI-Projekten	213
4.2	Sustainable Finance – Nachhaltigkeit als Chance	214
4.2.1	Bedeutung von Klimawandel und Nachhaltigkeit für den Finanzsektor.	214
4.2.2	Entwicklungen, regulatorische Hintergründe und Fachbegriffe	215
4.2.3	Klimaschutz-Selbstverpflichtungen und Allianzen der Finanzindustrie.	220
4.2.4	Herausforderungen und Kritikpunkte zur aktuellen Umsetzung	222
4.2.5	Handlungsbedarf und Handlungsfelder für Banken, um Nachhaltigkeit fest in der Bank zu verankern:	222
4.3	Ökosysteme als neue Wertschöpfungsmodelle	223
4.3.1	Verlust der Kundenschnittstelle und Grenzen von Allfinanzdienstleistern – Chance für Neues.	224
4.3.2	Definitionen und Fachbegriffe	224
4.3.3	Ausgangssituation und Relevanz für Plattformen und Ökosysteme (Studien-Auszüge).	225
4.3.4	Ökosysteme und digitalen Plattformen: Rollen, Aufgaben und Chancen	226
4.3.5	Ökosystem-Konzepte (Business Ecosystems) und Initiativen im Finanzsektor.	228
4.3.6	Abgrenzung	229

4.3.7	Handlungsbedarf und Handlungsfelder zum Thema „Ökosysteme“ für Regionalbanken	230
	Literatur.	231
5	Evolutionstheorie: Ableitungen für die Zukunft des Finanzsektors	233
5.1	Mehr AQ statt IQ: Ein Interview mit Dr. Carl Naughton zur Schlüssel- qualifikation „Adaptability“.	234
5.2	Zukunftsvisionen zu der nächsten Evolutionsstufe des Bankings mit dem Trend- und Zukunftsexperten Nils Müller.	241
5.3	Werden Banken in Zukunft erfolgreich als Software-schmieden? Professor Dr. Jürgen Moormann über die Frage, wie sich Banken im Rahmen der Digitalen Transformation am besten anpassen	244
5.4	Struggle for life: Dr. Bernhard Lingens erläutert, wie mit neuen Plattformen und Ökosystemen der Wettbewerb ums Überleben gelingen kann	247
5.5	Anpassung an Umweltbedingungen: Dr. Ernst Stahl plädiert dafür, dass Banken auch mal über ihren Schatten springen.	251
5.6	Corinna Slawitschka über die Herausforderungen von Krisen und über Resilienz als Future Skill	257
5.7	Epilog: Wieviel Zeit haben wir noch?	259
	Literatur.	261



Bleibt das Banking auch in Zukunft Ihr Geschäft?

1

Zusammenfassung

Die Corona-Pandemie hat zu den größten Umwälzungen und wirtschaftlichen Einbrüchen der deutschen Nachkriegsgeschichte geführt. Viele Branchen, die bereits vor Pandemiebeginn einem Veränderungsdruck unterlagen und noch keinen ausreichenden Wandel herbeigeführt hatten, waren spätestens mit der Schließung von Filialen und mit der Einführung von weitreichenden Kontaktbeschränkungen gefordert, die jeweilige Organisation in allen Unternehmensbereichen zu digitalisieren.

Europas Bankenlandschaft befand sich bereits vor der Corona-Krise im Wandel und insbesondere der deutsche Finanzsektor erfuhr durch verschiedene Einflussfaktoren massive Veränderungen. Neben klassischen Wettbewerbern wurden FinTechs und vor allem die BigTechs bzw. die sogenannten GAFAs, die als multinationale Technologieunternehmen seit Jahren ihre digitalen Ökosysteme aufgebaut und etabliert haben, zur neuen und bedrohlichen Konkurrenz.

In Zukunft wird es darum gehen, die regulatorischen Anforderungen in Verbindung mit dem eigenen Geschäftsmodell noch stärker strategisch zu überdenken und für die Zukunft entsprechend angepasst neu zu definieren. All das wird zu einer Verschiebung in der Wertschöpfungskette führen und zum Teil die DNA der Banken verändern. Erlösmodelle werden in Zukunft nicht mehr dieselben sein. Mit den neuen Systemen wird es im Finanzsektor auch darum gehen, wer die interessantesten, besten Schnittstellen und Partner sowie den größten Mehrwert für den Kunden bietet. Und wer sich als Finanzunternehmen der alten Schule im Sinne des „Open Bankings“ zu einem Teil eines digitalen Ökosystems entwickeln will, kann und wird. In dieser veränderten Marktsituation müssen kundenfokussierte Ideen schnell entwickelt und erfolgreich realisiert werden, um die Schnittstelle zum Kunden nicht an die Konkurrenz zu verlieren oder um gezielt neue Positionen im Kontext von Ökosystemen und Plattformen einzunehmen.

Komplexitätsfaktoren, wie das seit Jahren andauernde Niedrig- bzw. Negativzinsniveau, regulatorische Rahmenbedingungen oder auch wirtschaftliche und politische Parameter verschärfen die Ausgangssituation im Bankenumfeld. Ausgewählte Effekte hierzu werden in diesem Kapitel erläutert.

1.1 Intro: Die Not wird noch größer – ein Virus mit der Wirkung eines Brennglases

Der Finanzsektor ist seit Ausbruch der Corona-Pandemie noch stärker im Umbruch als je zuvor: Alte, traditionelle Strukturen und bisherige Wertschöpfungsketten müssen in der neuen Marktsituation radikal überdacht und zukunftsfähig verändert werden. Erodierende Profitabilität und zunehmender Wettbewerb verstärken den Handlungs- und Veränderungsdruck auf etablierte Banken. Denn die Digitalisierung ist mehr als nur die technologische Weiterentwicklung. Leadership, Organisationsentwicklung und Personalmanagement müssen auf einen notwendigen Kurswechsel geprüft werden, um die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Die veränderte Arbeitswelt des Finanzsektors ist die neue Normalität und steht weiterhin vor großen Herausforderungen: Neue Anforderungen an den Arbeitsplatz, virtuelle Zusammenarbeit von Team und Führung auf Distanz zwingen spätestens jetzt Organisationen zum Umdenken.

Abb. 1.1 gibt einen Überblick über die Ausgangssituation des Finanzsektors und seine Einflussfaktoren sowie die möglichen Hebel der digitalen Transformation.

In unserem digitalen Zeitalter befindet sich die Führungskraft im Finanzsektor tatsächlich im Mittelpunkt von vier wesentlichen Quadranten: Den ersten Bereich bilden die Kunden, den zweiten die Mitarbeiter, den dritten die Prozesse und Strukturen. Die Geschäftsmodelle bilden den vierten Abschnitt. Diese vier Teilbereiche werden durch Mega-

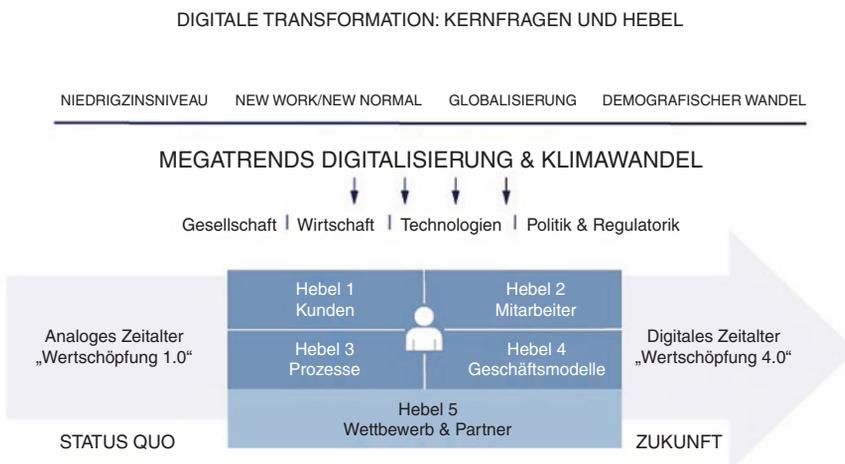


Abb. 1.1 Digitale Transformation: Kernfragen und Hebel. (Quelle: eigene Darstellung)

trends wie Digitalisierung, Klimawandel, New Work & New Normal, Globalisierung, demografischer Wandel und durch das seit Jahren herrschende Niedrig- bzw. Negativzinsniveau nachhaltig geprägt.

Diese Megatrends stellen eine tiefgreifende und über Jahrzehnte andauernde Strömung dar und haben in der Regel eine weltweite Beeinflussung von Gesellschaft, Ökonomie und Technologie zur Folge.

Um die aktuelle Ausgangssituation bewerten zu können und bankindividuelle Ableitungen für die Zukunft zu treffen, braucht es eine vollständige Transparenz über die veränderten Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, die den Finanzsektor nachhaltig beeinflussen und strukturell verändern. Welche technischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einflussfaktoren können identifiziert werden? Welche Wirkung, Relevanz und Komplexität zeigen diese auf? Eine Abgrenzung und Differenzierung hilft nicht nur bei der Einordnung, sondern auch bei der Fragestellung: „Wie gehen wir mit der Gesamtsituation konkret als Kreditinstitut um?“ Einige der Komplexitätsfaktoren nehmen nicht unmittelbar Einfluss auf das operative Geschäft der Finanzunternehmen. Jedoch können auch nachgelagerte Einflussfaktoren ein gewisses Disruptionspotenzial aufweisen. Dieses Buch trägt dazu bei, dass die digitale Transformation nicht nur aus der technologischen Sicht bewertet und angegangen wird, sondern auch gesellschaftliche Trends Berücksichtigung finden und sich Organisationen für den Wandel neu aufstellen.

Der Erfolg wird nicht primär auf einzelnen technischen Neuheiten beruhen. Vielmehr wird es eine Frage sein, welche strategische und kulturelle Interpretation vorgenommen wird.

Wertschöpfung 4.0

Die klassische Wertschöpfung 1.0 des analogen Zeitalters basiert auf Rahmenparametern, die heute nicht mehr existent sind: eine lineare und langfristig steuerbare Unternehmensentwicklung. Heute sind Unternehmen von sprunghaften, disruptiven Entwicklungen geprägt. Schnelles, antizipatives und initiatives Handeln sichert die Existenz des Unternehmens und ermöglicht elementare Wettbewerbsvorteile. In diesen Zeiten bedeuten ein zu langes Zögern und Hadern: Innerhalb kürzester Zeit verliert das Unternehmen möglicherweise wertvolle Marktanteile und eine bis dahin erfolgreiche Unternehmensgeschichte kann ein jähes Ende nehmen.

Damit das nicht passiert, Produkte und Leistungen nicht obsolet werden oder gar die Unternehmensgrundlage in Gefahr gerät, ist es wichtig, sich rechtzeitig mit den Anforderungen der digitalen Transformation auseinanderzusetzen. Die Digitalisierung erhöht den Druck auf die Unternehmen des Finanzsektors enorm: Jetzt müssen Herausforderungen und Chancen identifiziert sowie Voraussetzungen geschaffen werden, um die Potenziale der Digitalisierung auch heben zu können. Ein digitales Zielbild, das die neuen Eckpunkte für die Wertschöpfung 4.0 des digitalen Zeitalters vorgibt, muss im Rahmen der digitalen Transformation unternehmensindividuell erarbeitet werden. Diese Grundsteinlegung sollte von Führungskräften und Mitarbeiter erfolgen, die über das erforderliche Know-

how, einen Weitblick für strategische Themen des Finanzsektors und über viel Verständnis für neue Arbeitsweisen und Methoden verfügen.

Führungskraft – wichtiger Stellhebel für Zukunftssicherung

In diesem Spannungsfeld ist die Führungskraft mehr denn je ein wichtiger Stellhebel, um Einflussfaktoren aufzugreifen, zu bewerten, Ableitungen zu treffen und anschließend Maßnahmen zu initiieren. Für das Geschäftsmodell eines Unternehmens aus dem Finanzsektor, welches aus einem analogen Zeitalter kommt, kann das bedeuten, Grundlegendes zu hinterfragen: Wo hat die Bank, die Arbeitswelt oder das eigene Umfeld Handlungsbedarf? Welche Geschäftsfelder sind nicht zukunftsfähig? Welche neuen Ideen sind diskussionswürdig? Wo müssen Maßnahmen kurzfristig initiiert oder auch mittelfristig umgesetzt werden? Stabilität und Kontinuität sind die Grundpfeiler des Finanzsektors, die in diesen Zeiten des Umbruchs neu zu interpretieren sind. Ein „Weiter so“ gefährdet die Zukunftssicherung und so muss eine Führungskraft also auch ein Gespür entwickeln, welches Silodenken der alten Struktur und des alten Geistes des Finanzsektors dabei aus dem Weg zu räumen ist. Führungskräfte müssen mit ambivalenten, komplexen Fragestellungen umgehen und ihre Mitarbeiter für die damit verbundenen Veränderungsprozesse mobilisieren können.

Kernfragen und Hebel der digitalen Transformation

Ziel dabei ist, die gesamte Organisation fit für eine digitale Zukunft zu machen. Nur so kann die Zukunftsfähigkeit sichergestellt werden. Doch es sind nicht nur die digitalen Lösungen oder Produkte, die zum Erfolg des Wandels beitragen: Es sind die kulturellen Veränderungen, die von den Menschen in einer Organisation getragen und gelebt werden. Und so ist die Führungskraft eine der wichtigsten Schnittstellen in einem Unternehmen, um die Transformation erfolgreich zu gestalten.

Welche Hebel und Fragestellungen müssen in diesen Changeprozessen des digitalen Wandels bedacht und beantwortet werden?

Hebel 1: Führungskraft und Kunde

Wie hat die Digitalisierung und nicht zuletzt die Corona-Pandemie den Kunden und seine Anspruchshaltung verändert? Welche Ableitungen dürfen wir nicht länger unterschätzen? Wie können wir die Kunden in bestimmte Prozesse einbeziehen? Wie wird ein gezielterer Kundenfokus etabliert? Wie lässt sich die Kundenbindung stärken und auch der hybride Kunde loyalisieren? Wie können grundsätzlich Kunden noch an das Institut gebunden werden, insbesondere bei Verlust der Kundenschnittstelle oder bei Verlust der physischen Nähe?

Hebel 2: Führungskraft und Mitarbeiter

Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben in Zukunft unsere Mitarbeiter und wie arbeiten wir gemeinsam – auch virtuell – erfolgreich? Wie werden Silos aufgebrochen, damit Platz für Neues entsteht? Wie kann ein Umfeld für autarkes, autonomes und eigen-

verantwortliches Arbeiten geschaffen werden? Wie entsteht kollaboratives Teamwork? Welche Aufgaben und Tätigkeitsbereiche in Zeiten der Digitalisierung sind neu zu definieren?

Hebel 3: Führungskraft und Prozesse

Welche Potenziale können wir durch digitale Prozesse abrufen? Welche neue Marktsituation muss dabei berücksichtigt werden? Welchen Einfluss hat die erodierende Profitabilität? Welche Prozesse können bzw. müssen revolutioniert werden und welche Arbeitsweisen, Methoden und Tools werden dazu benötigt? Welche Bedeutung haben in Zukunft künstliche Intelligenz, Robotik und Algorithmen? Welche Prozesse und Arbeitsplätze sind hier von betroffen und wie lassen sich zukunftsorientierte Lösungen gestalten?

Hebel 4: Führungskraft und Geschäftsmodelle

Wie können wir unser Geschäftsmodell erweitern, anpassen oder radikal neu erfinden? Wie muss sich die Wertschöpfung verändern, um im Kontext der neuen Rahmenbedingungen des digitalen Zeitalters erfolgreich zu sein und von der Wertschöpfung 4.0 zu profitieren? Wie kann die Ertragslage verbessert und stabilisiert werden? Welche Alternativen gibt es, mit dem ein Geschäftsmodell hinsichtlich stark fortschreitender Digitalisierung zukunftsfähig aufgestellt werden kann? Welche strategischen Ansätze der Fokussierung sind möglich? Welche Formen von Ökosystemen und Plattformen sind denkbar und realisierbar? Gibt es hierfür Kooperationspartner? Wie wird zukünftig Innovationsmanagement betrieben und wie werden sich Führungskräfte und Mitarbeiter einbringen können?

Hebel 5: Ein neuer Wettbewerb, der alles verändert

Eine besondere Stellung und Herausforderung nimmt seit einigen Jahren der neue Wettbewerb rund um FinTechs und BigTechs ein. Die FinTech-Unternehmen (Start-ups aus der Finanzbranche, die über eine enorme Schnelligkeit und Innovationsstärke verfügen) haben in den letzten Jahren den Finanzsektor nachhaltig geprägt. Durch die PSD2-Richtlinie, die im September 2019 in Kraft getreten ist, ist es zu einem weiteren, bis dato noch nicht dagewesenen Einschnitt gekommen.

Dies war ein Wendepunkt in der Geschichte der Finanzindustrie und gleichzeitig der Beginn einer neuen Ära. Der Bankensektor muss seine Schnittstellen den sogenannten Drittdienstleistern zur Verfügung stellen, da in Zukunft der Kunde Hoheit über seine Daten hat. Diese regulatorische Anforderung verstärkt den Wettbewerb und ermöglicht neue Formen der Wertschöpfung. Plattformen und Ökosysteme werden zu einer potenziellen neuen Einnahmequelle und hierfür müssen strategische Partner identifiziert und für ein gemeinsames Wertversprechen gewonnen werden. Lesen Sie hierzu mehr in dem Abschn. 4.3 und nutzen Sie die Experten-Interviews in Kap. 5 für praxisorientierte Anregungen.

Auch die BigTechs (multinationale Technologieunternehmen wie Google, Apple, Facebook und Amazon; kurz GAFA) haben sich bereits mit eigenen Bezahlssystemen und strategischen Allianzen in eine Pole Position gebracht. Aufgrund ihrer enormen Reichweite

können sie Maßnahmen schnell ins Leben rufen und Umsetzungsinitiativen schaffen, mit denen sie ihre Kunden erreichen.

Branchenfremde Unternehmen wie die Technologiekonzerne oder Finanz-Start-ups haben sich damit zu ernstzunehmenden Wettbewerbern für Unternehmen aus dem Finanzsektor entwickelt. Die BigTechs besetzen schon heute vermehrt die Kundenschnittstelle. Was hat das zur Folge?

Von der „alten Schule“ zum „Open & Beyond Banking“

Aufgrund verschiedener Megatrends, den daraus ableitbaren Einflussfaktoren und einem neuen Wettbewerb wird es in Zukunft darum gehen, die regulatorischen Anforderungen in Verbindung mit dem eigenen Geschäftsmodell strategisch zu überdenken und für die Zukunft entsprechend angepasst neu zu definieren. All das wird zu einer Verschiebung und Fragmentierung in der Wertschöpfungskette führen. Erlösmodelle werden in Zukunft nicht mehr dieselben sein. Mit den neuen Systemen wird es im Finanzsektor auch darum gehen, wer die interessantesten, besten Schnittstellen sowie den größten Mehrwert für den Kunden bietet und wer sich als Finanzunternehmen der alten Schule im Sinne des „Open & Beyond Bankings“ zu einem Teil eines digitalen Ökosystems entwickeln will, kann und wird. Beyond Banking beschreibt den Ansatz, dass sich die Leistungen und Produkte vom klassischen Kerngeschäft stärker entfernen werden. Bankferne Services, welche unabhängig vom Zins- und klassischen Provisionsgeschäft sind, werden zukünftig eine neue Schlüsselrolle einnehmen.

In dieser veränderten Marktsituation müssen kundenfokussierte Ideen schnell entwickelt und erfolgreich realisiert werden, um die Schnittstelle zum Kunden nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Wichtigste Verbündete der traditionellen Banken können die bislang gefürchteten FinTechs werden: Gemeinsam lässt sich vielleicht eine erfolgreiche Symbiose bilden und somit ein gegenseitiger Schutz vor der aggressiven Entwicklung der GAFA-Ökonomie etablieren. Offenheit, Mut und neue Arbeitsweisen sind hier wesentliche Voraussetzungen, um eine solche Allianz bilden zu können.

1.2 Die Pandemie als explosiver Treiber der digitalen Transformation

Seit Jahrzehnten ist davon die Rede, dass es sich bei dem Megatrend Digitalisierung, der auch von einigen Zukunftsforschern als „Konnektivität“ oder „Digitale Transformation“ beschrieben wird, um DIE zentrale Einflussgröße des Wandels handelt. Die Digitalisierung verändert sowohl das finanzwirtschaftliche Gesamtsystem als auch sämtliche Unternehmensbereiche einer Bank.

Aber erst mit den ersten bundesweiten Lockdowns, welche in 2020 verhängt worden, ist diese Annahme zur Realität geworden und es wurden kurzfristig unzählige Maßnahmen ergriffen, um endlich Prozesse zu digitalisieren oder beispielsweise HomeOffice zu ermöglichen.

Um als Führungskraft im Finanzsektor diese anhaltende Umbruchphase aktiv mitgestalten zu können, ist es unabdingbar, sich mit neuen Wettbewerbern und neuen Technologien vertraut zu machen. Ein Verständnis für verändertes Kundenverhalten und Anwendungsszenarien ist eine wesentliche Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Transformationsstrategie.

1.2.1 Verändertes Kundenverhalten

Die Digitalisierung ist spätestens mit der Nutzung von der Corona-Warn-App und digitalen Impfberechtigungen in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Die Nutzung digitaler Anwendungen ist längst keine Frage des Alters oder des Bildungsstands mehr. Seit dem Siegeszug des Smartphones ist das Internet zum Mainstream geworden, denn eben jenes bildet die Basis für den digitalen Lifestyle oder ermöglicht in Pandemie-Zeiten als Impf- oder Testnachweis den Zutritt zu Restaurants, Geschäften oder anderen Freizeiteinrichtungen.

Die ARD- und ZDF-Onlinestudie hat im Jahr 2021 ermittelt, dass in Deutschland mittlerweile fast 67 Millionen Menschen das Internet – 100 Prozent der unter 50-Jährigen, 95 Prozent der Gruppe zwischen 50 und 69 Jahren und 77 Prozent der ab 70-Jährigen nutzen. (vgl. ARD/ZDF Onlinestudie [2021](#)).

Customer Experience: Das Kundenerlebnis muss digital und smart sein

Der Nutzer hat sich in den letzten Jahren an die Vorteile und Annehmlichkeiten des World Wide Webs gewöhnt bzw. aufgrund der Corona-Pandemie daran gewöhnen müssen. Aus diesen Erfahrungen und der Sozialisierung resultieren neue, vier zentrale Anforderungen an Services, Produkte und Dienstleistungen.

1. Comfort: ein kanalübergreifendes, komfortables Informations-, Produkt- und Serviceangebot, das 24/7 (also rund um die Uhr) zur Verfügung steht.
2. Convenience: Produkte werden zu Services (beispielsweise „Banking-as-a-Service“) und erleichtern den Alltag des Kunden, indem der Aufwand für den Nutzer reduziert und Mehrwerte in Form von Services generiert werden.
3. Customizing: Durch kundenindividuelle Produkt- und Servicelösungen wird ein maximales Nutzererlebnis erzeugt. Die Selbstverwirklichung des Kunden aufgrund individueller Gestaltungsoptionen und auch die Einbeziehung des Konsumenten in bestimmte Abläufe sind die Erfolgsfaktoren für Customizing.
4. Collaborative Consumption: Der gemeinschaftliche Konsum, der auch als „Share Economy“ präsent ist, revolutioniert bisherige Wertschöpfungsmodelle. Statt Eigentumserwerb erfolgt die zeitlich begrenzte Konsumnutzung über Plattformen. „Peer-to-Peer“ (P2P) steht für den direkten Kont(r)akt zwischen Privatpersonen oder Konsumenten – ohne Interaktion eines Intermediärs.

1.3 Wirtschaftliche Lage in Deutschland und Einflussfaktoren

Zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Buches war das wirtschaftliche Umfeld in Deutschland durch die anhaltende Corona-Pandemie weiterhin beeinträchtigt. Deutschland erlebte 2020 eine schwere Rezession. Allerdings hat sich die Konjunktur relativ schnell erholt und so ist die Wirtschaftsleistung (BIP) 2021 um 2,7 % wachsen. Die Inflation beträgt derzeit 5,3 % (Dezember 2021 im Vergleich zum Vorjahresmonat). Eine Geldentwertung in der Höhe gab es zuletzt vor über 30 Jahren. (vgl. Statista [2022a](#))

Auswirkungen von Lockdowns

Besonders betroffen waren aufgrund der Lockdowns und Reiseverbote der stationäre Einzelhandel, die Gastronomie- und Tourismusbranche sowie die Luftfahrt. Staatshilfen, Maßnahmen der Kreditwirtschaft und die Anpassung des Insolvenzrechts haben in 2020 und 2021 einen noch größeren Schaden wie eine Insolvenzwelle und eine mögliche Massenarbeitslosigkeit abwenden können.

Aktuell sorgen Lieferkettenprobleme für Engpässe in verschiedenen Branchen und Produktionen können dadurch nicht ausgelastet werden.

Klimawandel betrifft jetzt alle

Der Klimawandel und die daraus resultierende Energiewende setzen bereits seit mehreren Jahren einige Branchen massiv unter Druck. Die Versorger waren beispielsweise in den letzten Jahren aufgrund des politischen Drucks gefordert, Umstrukturierungen voranzutreiben. Die Erreichung des Pariser Klimaabkommens und nationaler Klimaschutzziele führen jetzt auch zu erheblichem Transformationsdruck über sämtliche Branchen hinweg.

Automobilbranche im Umbruch – kein Einzelphänomen

Einzelne Industriezweige wie der Automobilsektor und dessen Zulieferer haben zudem strukturelle Probleme, die noch nicht gelöst sind. Die Ablösung des Verbrennungsmotors durch die Elektromobilität und auch verändertes Nachfrageverhalten, das sich in Sharing-Konzepten zeigt, werden die Automobilbranche radikal verändern und massiven Personalabbau zur Folge haben. Auch andere Branchen unterliegen dem Einfluss, dass beispielsweise verändertes Konsumverhalten und regulatorische Vorgaben hinsichtlich des Energieverbrauchs und Umweltbelastung die Wertschöpfungskette nachhaltig verändern.

1.4 Schwache Rentabilität und Kostendruck bei den Banken: Konsolidierungsdruck steigt weiter

Von Niedrigzinsen zu Minuszinsen

Das Niedrig- bzw. Negativzinsniveau dauert bereits seit vielen Jahren an und liegt mit einem EZB-Leitzins von null Prozent weiterhin auf einem historisch niedrigen Niveau. Der EZB-Einlagesatz für Banken liegt (Stand 01/2022) seit 2019 bei –0,5 Prozent. Die im

Umlauf befindliche Geldmenge ist in den letzten Jahren im Euroraum stetig angestiegen. Eine Abkehr der derzeitigen Steuerungsmechanismen ist kurz- bis mittelfristig nicht erkennbar und somit spitzt sich die Lage weiter zu.

Negativzinsen für Kundeneinlagen haben sich sukzessive seit 2019 in die Realität des deutschen Finanzmarkts eingeschlichen: Erst waren nur große Einlagenbestände von Firmenkunden betroffen und mittlerweile werden bereits von vielen Banken und Sparkassen auch den Privatkunden ab dem ersten Cent Minuszinsen in Form von Verwahrtgelten in Rechnung gestellt.

Angst vor der Immobilienblase – neue, zusätzliche Kapitalpuffer ab 2022

Dass bereits eine Überhitzung der Immobilienmärkte in weiten Teilen Deutschlands stattgefunden hat, ist unstrittig. Die offene und ungeklärte Frage bezieht sich daher auf die aktuelle Zins- und Geldpolitik: Wird das „billige Geld“ eine weitere überdurchschnittliche Ausweitung der Kreditvergabe zur Folge haben? Und was passiert, wenn die Rezession weiter anhält? Droht dann eine Immobilienblase zu platzen?

Das Prinzip der Fristenkongruenz setzt die Einhaltung der Finanzierungsregel voraus, dass langfristig angelegtes Geld auch langfristig finanziert sein muss und kurzfristig aufgenommenes Kapital auch nur kurzfristig ausgeliehen werden darf. Diese „Goldene Bankregel“ zur Kapitalüberlassungsdauer und zur Kapitalbindungsdauer soll das Liquiditätsrisiko reduzieren. Jedoch wird in der Praxis die Fristenkongruenz bewusst von Banken nicht eingehalten, um aus der Fristentransformation Erträge zu generieren. Das bedeutet, dass der langfristige Kredit mit einem festen Zinssatz für den Kreditnehmer auf zehn Jahre festgeschrieben wird, aber die Refinanzierung der Bank kurzfristig erfolgt. Diese Inkongruenz kann bei einem Zinsanstieg für Banken zu kritischen Belastungen führen. Daher werden hier regelmäßige Stresstests der Bundesbank und BaFin durchgeführt, um die Ertragslage und Widerstandskraft der Banken bei langanhaltenden Phasen niedriger Zinsen, starken wirtschaftlichen Abschwüngen oder bei einer abrupten Zinswende zu analysieren.

Eine Folge der erodierenden Profitabilität kann sein, dass seitens der Banken größere Risiken in Kauf genommen werden und insgesamt eine Ausweitung von Krediten vorgenommen wird. Doch die Entwicklung ist bei Verstärkung von Rezessionsgefahren nicht unkritisch und aus diesem Grund werden neben der Stresstests und Abbildung von Ertragsszenarien auch die Kreditvergabestandards von der Aufsicht geprüft.

Denn sollte sich der Trend fortsetzen, indem die Rezession anhält oder sich sogar verstärkt, werden die Kreditnachfrage sinken und Zahlungsausfälle unvermeidbar sein.

Diese Risiken soll durch aktuelle BaFin-Verfügungen, welche im Januar 2022 veröffentlicht worden sind, minimiert werden: Die Verwundbarkeit des Wohnimmobilienmarktes soll durch einen zusätzlichen Puffer für Wohnimmobilienkredite in Höhe von 2 % reduziert werden. In der gleichen BaFin-Veröffentlichung wurde auch der antizyklische Kapitalpuffer zur Abfederung von Konjunkturabschwüngen bekannt gegeben. Diese beiden aktuellen Maßnahmen sollen zur Widerstandsfähigkeit der Banken beitragen und bis zum 01.02.2023 vollständig umgesetzt sein. (vgl. BaFin [2022](#))

Verschlechterung der Ertragslage und Zunahme des Kostendrucks

Das seit Jahren andauernde Niedrig- bzw. Negativzinsniveau und auch die Corona-Pandemie ausgelöste Wirtschaftskrise belasten die Ertragslage der deutschen Banken. (vgl. Bundesbank 2021a) Die Cost-Income-Ratio der Banken in Deutschland lag 2020 bei 72,3 % (vgl. Statista 2022). Die neuesten Eigenkapitalanforderungen werden voraussichtlich die kritische Gesamtsituation im Finanzsektor verstärken.

Konsolidierung und Fusionen: Folgen von Ertragsrückgang und „Overbanked“

Die Anzahl der Banken und deren Zweigstellen (vgl. Bundesbank 2021b) ist in den letzten Jahren bereits deutlich zurückgegangen und insbesondere in der jüngsten Vergangenheit – seit der Pandemie – ist eine hohe Marktdynamik festzustellen. Für die nächsten Jahre wird eine Fortschreibung dieser Entwicklung erwartet. Experten sprechen davon, dass nach wie vor der Finanzsektor in Deutschland auch von der Problematik „Overbanked“ geprägt sei: Es existieren zu viele Banken in einem Umfeld von wegbrechenden Erträgen.

Kostenfaktor Regulierung

Ein Blick auf die regulatorischen Entwicklungen der letzten Jahre unterstützt bei der Einordnung der Kostensituation.

Mit der Finanzmarktkrise im Jahr 2008 wurden wesentlichen Rahmenparameter des Finanzsektors verändert. In den Jahren bzw. Jahrzehnten vor der Finanzmarktkrise verfolgte man in Deutschland eine Strategie der Deregulierung. Dieser durch die Finanzkrise ausgelöste strategische Wendepunkt hatte zur Folge, dass systemische Risiken in den Fokus der Finanzaufsicht rückten.

Die staatlichen Rettungsaktionen von systemrelevanten Banken („Banken Bail-outs“) unter dem Leitspruch „too big to fail“ haben bis heute Auswirkung auf die Regulatorik, die Geschäftspolitik der Banken und die Wettbewerbssituation.

Zusätzliche Eigenkapitalauflagen sichern zwar die Stabilität des Finanzsektors, doch auf der anderen Seite führt dies auch zu einer Verschiebung des Wettbewerbs. Unternehmen mit hoher Eigenkapitalausstattung zeigen eine höhere Wettbewerbsfähigkeit als Banken mit geringerer Eigenkapitalunterlegung. Und nicht zu unterschätzen ist der Aspekt, dass systemrelevante Banken sich häufig günstiger am Markt refinanzieren können als kleinere Institute. Zudem finden unverhältnismäßig aufwendige Vorgaben der Aufsicht auch bei kleineren Banken Anwendung, obwohl keine Systemrelevanz vorliegt. Diese Aspekte verstärken teilweise den Kostendruck. Hier soll das europäische Bankenpaket gegensteuern und mit dem Verhältnismäßigkeitsprinzip kleineren Banken Erleichterungen bei Melde- und Offenlegungspflichten verschaffen („Small Banking Box“). So können sich gemäß der neu eingeführten Definition „kleine, nicht komplexe Institute“ (Artikel 4 CRR) als solche klassifizieren lassen und von entsprechenden Erleichterungen profitieren.

Dass dies der Beginn einer Deregulierungsspirale wie in den USA sein könnte, ist in Europa nahezu ausgeschlossen. Auch die neuesten BaFin-Vorstöße zu den zusätzlichen Kapitalpuffern geben eine eindeutige Richtung vor.

Sustainable Finance (Nachhaltigkeit im Finanzsystem)

Mit Blick auf den im Jahr 2018 veröffentlichten EU-Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums wird deutlich, dass der Finanzsektor eine tragende Rolle im Kampf gegen den Klimawandel einnehmen soll und daraus unter anderem weitere Verpflichtungen von Finanzmarktteilnehmern zur Offenlegung und Transparenz bei Klima- und Umweltkriterien resultieren.

Erste Verordnungen hierzu sind bereits in den letzten Jahren erfolgt, um die ökologische Transformation in der Realwirtschaft zu stärken. Eine Ausweitung dieser Verantwortung in Form von neuen Aufsichts- und Regulierungsvorschriften wurde bereits vorgenommen und werden detailliert im Abschn. 4.2 vorgestellt. Die Erfüllung neuer aufsichtsrechtlichen Prüfungen und Dokumentationen wiederum hat einen höheren Verwaltungs- und Personalaufwand für die Institute zur Folge.

Kostenfaktor IT-Sicherheit in Banken

Allein die Kosten in Bezug auf die Banken-IT (Prozesse und Organisation der IT-Infrastruktur) und die Abwehr von Cyberrisiken werden voraussichtlich in den nächsten Jahren deutlich steigen. Die Anzahl der Angriffe hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen und auch die Qualität der Angriffe hat eine neue Dimension erfahren.

Fragen, die sich hieraus ergänzend ableiten, müssen in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen gestellt werden: Wieviel Ressource bleibt noch für Innovation? Hat der im Rahmen eines Outsourcings beauftragte IT-Dienstleister genügend Kapazitäten und Handlungsspielräume, um die Wettbewerbsstärke auf der IT-Ebene voranzutreiben?

Transformationskosten

Für den Umbau von Geschäftsmodellen und Aufbau neuer Geschäftsfelder sind entsprechende Kosten zu kalkulieren. Teilweise sind radikale Veränderungen notwendig, um zukünftig rentabel zu wirtschaften.

1.5 New Normal im Banking

In der Erstauflage des Buches wurde sehr ausführlich der Megatrend Digitalisierung und seine Einflussnahme auf die Entwicklung des Finanzsektors der letzten Jahre beschrieben und vertieft: Von der Commoditisierung und Modularisierung, über neue Wettbewerber wie FinTechs und BigTechs bis hin zur PSD2-Richtlinie, welche als Auslöser und Beginn der Plattformökonomie beschrieben wurde. Die Überarbeitung des Buches zielte vor allem darauf ab, neue Aspekte aufzugreifen bzw. zu vertiefen (beispielsweise das Themenfeld „Sustainable Finance“) und Ableitungen aus der Neuen Normalität zu treffen. Ein besonderer Fokus liegt nach wie vor auf der fragilen Position der Banken. Die Kundenschnittstelle ist gefährdet – ein Angriff von neuen Banking-Lösungen oder neuen Anbietern jederzeit möglich. Jetzt geht es um die Frage, wie schnell können traditionelle Banken

kundenzentrierte Lösungen entwickeln und die Kundenerwartungen erfüllen sowie neue Ertragsquellen erschließen. Ob die Anpassungsfähigkeit schnell und erfolgreich gelingt, ist weniger eine Frage der technischen Lösungsfindung, sondern mehr eine Frage der kulturellen Transformation. Offenheit, Agiles Arbeiten, Selbstverantwortung, Mobilisierung von Teams und virtuelle Zusammenarbeit erfahren eine absolute Priorität. Die aktuelle Krise hat gezeigt, worauf es in schwierigen Zeiten ankommt: Vertrauen, Empathie und gemeinsames Anpacken. Nur so können die bedeutenden Handlungsfelder der Transformation erfolgreich vorangetrieben werden. Es braucht die gemeinsame Anstrengung für folgendes Maßnahmenpaket mit den konkreten Transformationsebenen:

1. Digitale Transformationsebene
 - Digitaler Vertrieb und neue Online-Services
 - Kosteneinsparungen und Maßnahmen zur Effizienzsteigerung
2. Ökonomische Transformationsebene
 - Entwicklung und Aufbau neuer Geschäftsmodelle
 - Erschließung neuer Ertragsquellen, Etablierung neuer Preismodelle, etc.
3. Ökologische Transformationsebene
 - Zur Unterstützung der Realwirtschaft beim Umbau hin zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft
 - Erfüllung von nachhaltigen Kundenwünschen
 - Reduktion der CO₂-Emissionen
4. Kulturelle Transformationsebene
 - Offenheit, Veränderungsbereitschaft, erfolgreiche Teamarbeit, Umsetzungskultur, etc.

1.5.1 Transformationsebenen und Digitalisierungsstufen zur Optimierung des Leistungsangebotes

Als Konsequenz auf Margenverfall, verschärfte Wettbewerbsbedingungen und verändertes Kundenverhalten ist die konsequente Forcierung des digitalen Leistungs- und Serviceangebotes eine unverzichtbare Notwendigkeit. Um die gesamte Transformation erfolgreich zu gestalten, sollten die einzelnen Handlungsfelder und Transformationsebenen nicht separiert voneinander betrachtet werden: Eine ganzheitliche, vernetzte Strategie und deren konsequente Umsetzung stärken die Umstrukturierung einer Organisation und zahlen auf die Zukunftsfähigkeit der Bank ein (vgl. Abb. 1.2).

Stufe 1: „Leistungsfähigkeit aller Kanäle“

Diese Ebene betrifft beispielsweise die IT-Infrastruktur, das kanalübergreifende Omnichannel-Angebot oder auch die digitalen Kompetenzen der Belegschaft. Hierbei handelt es sich um essenzielle Voraussetzungen für die digitale Transformation.

Zentrale Frage: Sind Mensch und Technik fit für die neuen Anforderungen und Spielregeln des Finanzsektors?

Stufe 2: „Mehr Transparenz und bessere Entscheidungen“

Um Kundenverhalten zu prognostizieren, Bedarfe zu ermitteln und optimal zu decken, werden Daten und intelligente Algorithmen benötigt. Dieses ist die Vertriebsgrundlage der Zukunft.

Zentrale Frage: Werden Smart Data und Künstliche Intelligenz für die Customer Experience genutzt?

Stufe 3: „Schlanke und schnelle Prozesse“

Die Industrialisierung in Form von Automatisierung der Bankprozesse muss aktiv vorangetrieben werden, um zum einen die Kosten der Leistungserstellung zu reduzieren und um zum anderen die Reaktionszeiten im Dialog mit Kunden zu verkürzen. Beides führt zu einem Wettbewerbsvorteil.

Zentrale Frage: Werden Prozesse maximal automatisiert?

Stufe 4: „Smarte Produkte und neue Services“

Produkte und Services müssen dem neuen Marktumfeld und neuen Kundenanforderungen angepasst werden. Service-Integrationen oder Produktkombinationen, die über bisherige Leistungen hinausgehen, sollen den Kunden Mehrwerte bieten und die Position

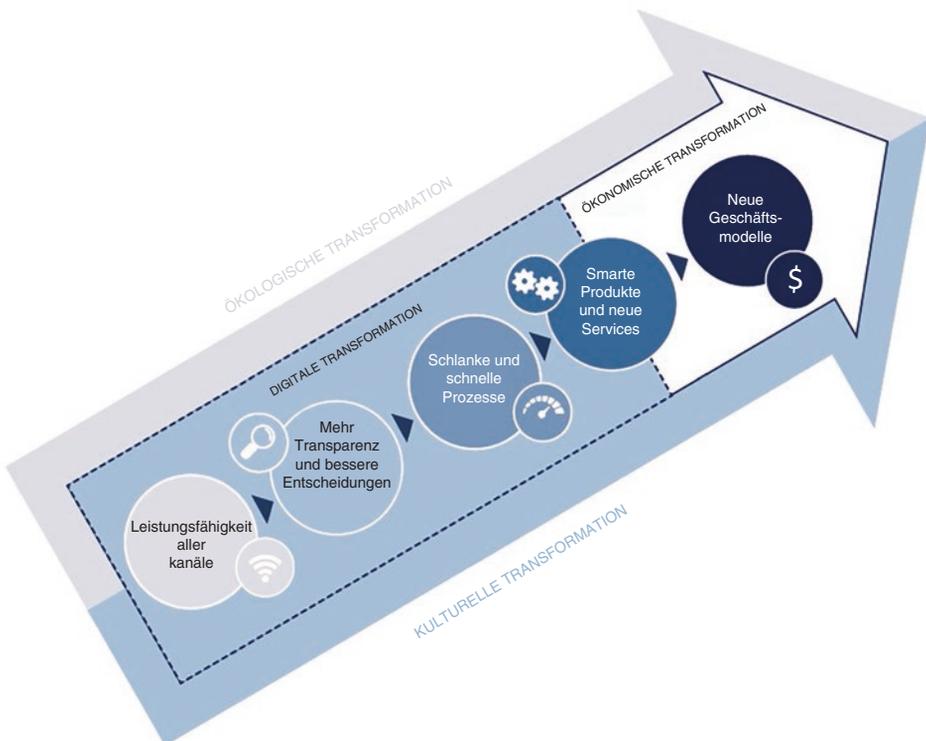


Abb. 1.2 Fünf Digitalisierungsstufen und Transformationsebenen. (Quelle: eigene Darstellung)

der Bank sichern. Sowohl Innovationsfähigkeit der Organisation als auch Kooperationen und Vernetzung mit anderen Anbietern gewinnen an Bedeutung.

Zentrale Frage: Werden smarte, neue Leistungen entwickelt?

Stufe 5: „Neue Geschäftsmodelle“

Spätestens seit Inkrafttreten von PSD2 und der disruptiven Marktmacht der neuen Player muss das Geschäftsmodell einer klassischen Bank in Form einer Fokussierung weiterentwickelt werden. Eine zukunftsorientierte Ausrichtung basiert auf einer Open-Banking-Strategie.

Zentrale Frage: Wie wird das Geschäftsmodell zukunftsfähig ausgerichtet?

1.5.2 Es ist 5 vor 12: Jetzt die digitale und kulturelle Transformation aktiv gestalten

Die Vielzahl der Einflussfaktoren und deren Dynamik verstärken den Druck auf die Finanzbranche. Der Strukturwandel ist nicht mehr abzuwenden.

Das von Bill Gates, Gründer des Technologieunternehmens Microsoft, aus dem Jahr 1994 stammende Zitat „Banking is necessary, Banks are not“ unterstreicht die derzeitige, prekäre Situation im Finanzsektor. Vor knapp 30 Jahren konnten sich viele Marktakteure und damalige Entscheider in den Finanzunternehmen die Entwicklung, dass Unternehmen des Finanzsektors in ihrer Rolle als Finanzintermediäre einmal obsolet und überflüssig sind, nicht im Entferntesten vorstellen. Zu sicher, zu kontinuierlich und zu konstant waren die Ertragslage und die Geschäftsmodelle der Finanzindustrie. Die Vorstellungskraft ließ Gedanken um disruptive Marktveränderungen nicht zu. Doch aus Platzhirschen, die in der Historie eine gewisse Vormachtstellung genossen, wurden „Dinosaurier“, um hier eine weitere, kritische Betitelung der Banken durch Bill Gates aufzugreifen.

Warum Dinosaurier? Weil Banken und Sparkassen sich zu sicher fühlten und eine evolutionäre Weiterentwicklung ihrer Organisationen nicht oder nur mit starker zeitlicher Verzögerung zugelassen haben. Zu behäbig, zu langsam und zu unbedeutend waren die Reaktionen – Folgen von Passivität, Selbstgefälligkeit und fehlender Innovationskompetenz.

Kap. 1 hat einen ersten groben Überblick zur Ausgangssituation und zu zukünftigen Entwicklungen im Finanzsektor skizziert. Eine Differenzierung hinsichtlich Status quo und dem jeweiligen, bankindividuellen Veränderungsdruck ist sicherlich notwendig: Es gibt große Institute, die bereits Strategien für das Zeitalter des Open Bankings und der Plattformökonomie gefunden und auch schon für die Umsetzung Fachabteilungen aufgebaut haben. Allerdings bedeuten solche Maßnahmen nicht zwangsläufig, dass der Paradigmenwechsel „Von einem geschlossenen System hin zu einem offenen und vernetzten Unternehmen“ auch in allen Köpfen stattgefunden hat. Zu lange wird häufig noch an alten Strukturen und Arbeitsweisen festgehalten. Ein Umdenken in der ganzen Mannschaft ist meist noch Zukunftsmusik und nur als Zukunftsbild in Strategien und Dokumentationen beschrieben. Dieses Gap, die Abweichung von Theorie und Praxis, muss schnellstmöglich geschlossen werden, nur so kann das Unternehmen zukunftsfähig werden. Und dieser

Handlungsdruck betrifft alle Banken. Auch kleine Banken sind aufgefordert, sich mit den Szenarien und Optionen der Zukunft schon heute zu beschäftigen und die kulturellen Voraussetzungen für ein vernetztes Ökosystem zu schaffen.

An einem „Weiter so“ in Bezug auf traditionelle und antikierte Mechanismen können die Institute weder auf der Management- noch auf der Mitarbeiterebene festhalten.

Dieses Buch und insbesondere die nächsten Kapitel sollen einen Weg zeigen, wie sich Hindernisse und Blockaden im Rahmen der Transformation identifizieren lassen und wie vernetztes Arbeiten in der Bank erfolgreich gestaltet werden kann und zum New Normal wird.

Literatur

- ARD/ZDF Onlinestudie (2021) Ergebnisse der ARD/ZDF Onlinestudie 2021. https://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2021/PM_ARD_ZDF_Onlinestudie_2021_final.pdf. Zugegriffen: 14.01.2022
- BaFin (2022) Makroprudenzielles Maßnahmenpaket. https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2022/pm_antizyklischer_Kapitalpuffer.html. Zugegriffen: 14.01.2022
- Bundesbank (2021a) Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2020. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/876222/0c1a444b427cf75d90deb2f6df794808/mL/2021-09-ertragslage-data.pdf>. Zugegriffen: 14.01.2022
- Bundesbank (2021b) Bankstellenentwicklung im Jahr 2021. Anzahl der Kreditinstitute sinkt erneut – Brexit-Vorbereitung dämpft Rückgang. Pressenotiz. <https://www.bundesbank.de/de/startseite/schliessung-von-filialen-der-deutschen-bundesbank-in-2021-874122>. Zugegriffen: 14.01.2022
- Spiegel (2022) Bafin verlangt höheres Sicherheitspolster von den Banken. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/moegliche-immobilienblase-bafin-fordert-hoeheres-sicherheitspolster-von-den-banken-a-ed97ec72-a65d-4064-9013-03e96970a53e>. Zugegriffen: 14.01.2022
- Statista (2022a) Cost-Income-Ratio der Banken in Deutschland. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/309572/umfrage/cost-income-ratio-der-banken-in-deutschland/>. Zugegriffen: 14.01.2022
- Statista (2022b) Inflationsrate in Deutschland von Dezember 2020 bis Dezember 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1045/umfrage/inflationsrate-in-deutschland-veraenderung-des-verbraucherpreisindexes-zum-vorjahresmonat/>. Zugegriffen: 14.01.2022