



Der Weg ist noch weit

Künftig reicht es für Geldhäuser nicht mehr, einfach nur ein Innovationslabor zu betreiben. Um zukunftsfähig zu bleiben, muss die komplette Organisation agil werden. Wie eine Studie des Beratungshauses Cofinpro zeigt, die Bankmagazin unterstützt hat, wissen die Institute, dass es bis dahin seine Zeit braucht.

Stefanie Hühlig

Kompakt

- Den Umbau zu einer agilen Organisation halten Banker für alternativlos.
- Die meisten Institute werden dazu noch fünf Jahre und mehr brauchen, denn die bisher gesammelten Erfahrungen sind bruchstückhaft.
- Die größten Hürden auf dem Weg sind überholte Prozesse, die Regulierung und eine ungeeignete Unternehmenskultur.

Den Umbau des eigenen Hauses zu einer agilen Organisation halten 53 Prozent in Finanzinstituten für wichtig, 38 Prozent sogar für sehr wichtig, um zukunftsfähig zu sein (siehe Grafik Seite 26 oben). Dies zeigt die „Bankenstudie Agile Organisation“ von Cofinpro, VÖB Service, Bankmagazin und Springer Professional, an der sich 150 Angehörige von Kreditinstituten, zumeist Führungskräfte, beteiligten. „So eine überwältigende Mehrheit habe ich nicht erwartet“, kommentiert Gerald Prior, Chief Executive Officer (CEO) von Cofinpro, das Ergebnis im Interview (siehe Seite 25). Der Veränderungsprozess wird allerdings noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Nur etwa ein Drittel der Teilnehmer glaubt, sich bis

„Es scheitert selten am Geld“



Gerald Prior,
Chief Executive
Officer von
Cofinpro

Herr Prior, welche Ergebnisse der Studie Ihres Hauses zur agilen Organisation in Banken haben Sie überrascht?

Das verblüffendste Positiv-Ergebnis aus der Studie ist, dass über 90 Prozent den Umbau zu einer agilen Organisation für wichtig oder sehr wichtig halten. So eine überwältigende Mehrheit habe ich nicht erwartet. Zumal die Banken in Deutschland nur zu 50 bis 60 Prozent Erfahrungen mit Umsetzungsstrategien haben, etwa Innovationslaboren oder Fintech-Kooperationen. Das heißt, dass sich erst knapp über die Hälfte der Banken mit der Digitalisierung beschäftigt oder dass die Menschen dort nicht wissen, dass ihr Institut das ernsthaft tut. Noch düsterer sieht es mit dem Learning aus neuen Methoden aus. Nur 32 Prozent haben Erkenntnisse aus den Umsetzungsstrategien in die gesamte Organisation übertragen, bei den Erkenntnissen aus agilen Methoden sind es sogar lediglich 24 Prozent.

Welche Schlüsse ziehen Sie daraus?

Fast alle Banken wissen: Es reicht beispielsweise nicht, nur ein Innovationslabor zu haben, das ist nur der

erste Reifegrad, sondern das ganze Unternehmen muss in eine agile Organisation transformiert werden. Die Dauer des Umbaus sehen die Banken realistisch. Nur ein Drittel glaubt, dass er in den kommenden zwei Jahren zu schaffen ist, zwei Drittel erklären, fünf Jahre dafür zu brauchen. Die Mehrheit hat also erkannt, dass sie sich verändern muss, aber dass noch ein langer Weg vor ihnen liegt.

Werden Finanzdienstleister in fünf Jahren noch wiederzuerkennen sein?

Ja. Die Banken verändern sich evolutionär, nicht revolutionär, weil der Grundbedarf konstant bleibt. Kunden benötigen weiterhin ein Konto, Zahlungsverkehr, Kredite und Wertpapiere. Ob ein Finanzdienstleister Fonds als Einzelprodukte oder als Portfolio verkauft, ist egal. Bill Gates hat sich geirrt mit seiner Aussage „Banking is essential, banks are not!“. Banking ist reguliert, also braucht es Banken, auch in fünf Jahren noch. Allerdings werden sich Kreditinstitute in fünf und 50 Jahren eher wie Direktbanken oder Fintechs verhalten und nicht mehr wie der klassische Turm, den wir aus Frankfurt kennen und in dem strikt hierarchisch gearbeitet wird.

Was hat Sie in der Studie am wenigsten überrascht?

Am stärksten decken sich die Hürden, die Banken auf dem Weg zur agilen Organisation überwinden müssen, mit unseren Beobachtungen. Es scheitert

selten am Geld, sondern die größten Hemmnisse sind überholte Strukturen, Systeme und Prozesse, regulatorische Zwänge sowie eine falsche Unternehmenskultur, in dieser Reihenfolge.

Bei der Charakterisierung des eigenen Unternehmens gibt es Widersprüche. 62 Prozent wollen offen für Neues und für Impulse von außen sein, gleichzeitig wissen insgesamt 57 Prozent nicht, ob Veränderungen jetzt eine Chance oder eine Bedrohung sind.

Das zeigt, in welchem Spannungsfeld die Finanzinstitute stehen. Banken lassen sich zwar nicht mehr über einen Kamm scheren, aber für viele gilt, dass sie sich insbesondere mit dem unternehmerischen Agieren und insbesondere mit dem Umgang mit Unschärfe schwertun. Die Institute und ihre Vorstände sind es beispielsweise nicht gewohnt, mit einem MVP, einem Minimum Viable Product, und dem daraus folgenden kontinuierlichen Change-Prozess umzugehen, der sich künftig durch die ganze Bank ziehen wird.

Vorstände müssen also loslassen?

Ja, sie müssen Kompetenz und Verantwortung dezentralisieren, einen Übergang zu kleinen Teams schaffen, in denen lokal Entscheidungen getroffen werden. Der Vorstand muss den Wandel aktiv gestalten und vorleben und den Umgang mit Unschärfe trainieren.

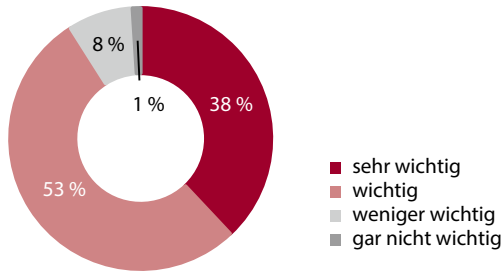
2020 zu einer agilen Organisation wandeln zu können, bis 2023 wollen es mehr als zwei Drittel geschafft haben (siehe Grafik Seite 26 Mitte).

Doch bis zum Ziel ist es laut Prior noch ein langer Weg. Das sehen die Banken auch durchaus selbst so. Zwar erklären 65 Prozent, dass sich ihr Institut durch die zunehmende

Digitalisierung in den vergangenen drei Jahren insgesamt positiv verändert hat, nur zwölf Prozent geben eine negative Einschätzung ab. Aber 23 Prozent bekennen, ihr Unternehmen habe sich gar nicht gewandelt. Und auf die Frage, wie es der eigenen Bank in der jüngeren Vergangenheit gelungen sei, Prozesse schnell und flexibel an Veränderungen anzupassen,

Zielbild agile Organisation

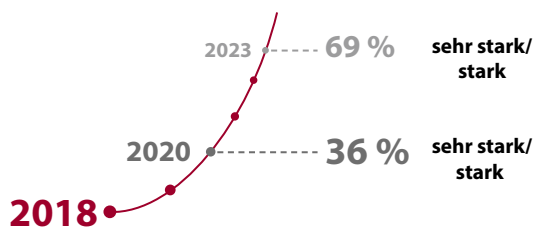
Frage: Für wie wichtig halten Sie den Umbau zu einer agilen Organisation für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens?



n = 150, Quelle: Bankenstudie Agile Organisation, Cofinpro, 2018

Komplettumbau benötigt Zeit

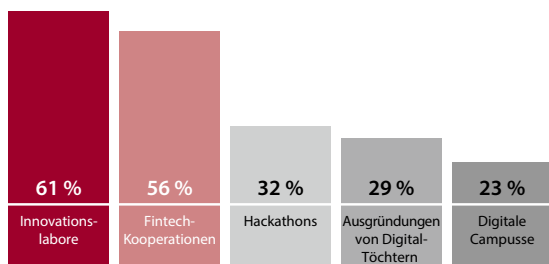
Frage: Inwieweit wird sich Ihr Unternehmen in den nächsten zwei beziehungsweise fünf Jahren hin zu einer agilen Organisation verändern?



n = 150, Quelle: Bankenstudie Agile Organisation, Cofinpro, 2018

Erfahrung mit punktueller Flexibilität

Frage: Mit welchen dieser Umsetzungsstrategien hat Ihr Unternehmen bereits Erfahrungen gesammelt?



n = 150, Quelle: Bankenstudie Agile Organisation, Cofinpro, 2018

passen, antwortet über die Hälfte mit „weniger gut“. Überholte Prozesse, Strukturen und Systeme sind mit 78 Prozent auch die größte Hürde auf dem Weg zu einer agilen Organisation, gefolgt von regulatorischen Zwängen und Anforderungen des Risikomanagements mit 68 Prozent sowie der falschen Unternehmenskultur mit 43 Prozent. „Es scheitert selten am Geld“, sagt Prior. Lediglich 28 Prozent argumentieren mit fehlenden Mitteln.

Kulturell gibt es Nachholbedarf

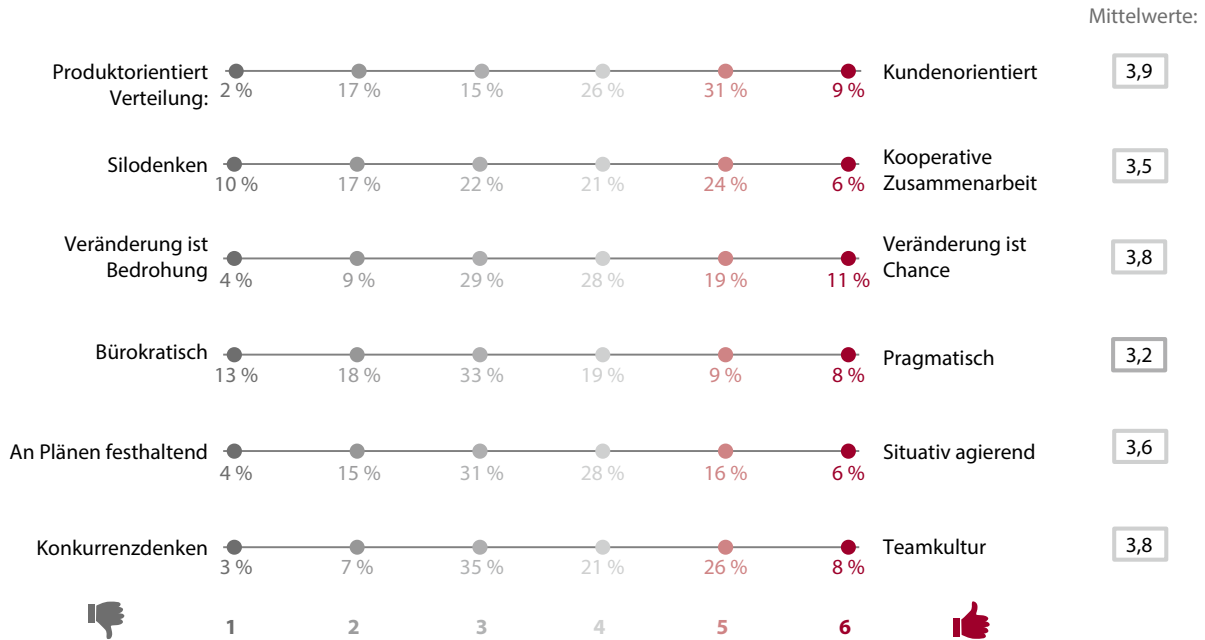
Mit den zeitlichen Ressourcen für Neues kann nur jede dritte Bank aufwarten. Flache Hierarchien, ebenfalls eine Voraussetzung für Agilität, haben 39 Prozent. Dennoch schreibt die Hälfte der Befragten ihrem Institut Flexibilität und Wandlungsfähigkeit zu. Fast zwei Drittel geben sogar an, ihr Haus sei offen für Neues und für Impulse von außen. Gleichzeitig lässt sich an vielen Stellen in der Unternehmenskultur noch Veränderungsbedarf ausmachen, um zu einer agilen Organisation zu kommen. So beschreiben sich die wenigsten Banken als pragmatisch, sondern eher als bürokratisch (siehe Grafik Seite 27). Die Mehrzahl der Organisationen schwankt, ob sie Veränderungen als Chance oder als Bedrohung sehen sollen. Zudem gehören das Silo- und das Konkurrenzdenken längst nicht der Vergangenheit an. Prior zufolge tun sich Banken mit dem unternehmerischen Agieren, dem Paretoprinzip – also 80 Prozent des Ergebnisses mit 20 Prozent des Aufwands zu erreichen – und insbesondere dem Umgang mit Unschärfe in der agilen Welt schwer, zu dem beispielsweise auch der Umgang mit Minimum Viable Products (MVPs) gehört. „Einfach Mitarbeiter in agilen Methoden zu trainieren reicht nicht“, warnt er. Entscheider in Banken müssen überdies aktiv den Wandel vorleben und zum Beispiel Kompetenz und Verantwortung dezentralisieren, Systeme und Prozesse modernisieren, mahnt Prior.

Punktuell klappt das schon gut. 61 Prozent der Banken haben Erfahrungen mit Innovationslaboren gesammelt, 56 Prozent mit Fintech-Kooperationen (siehe Grafik links unten). Diese Phänomene gehören aber laut Prior zum ersten Reifegrad und stehen in ihrer bisherigen Ausprägung vor dem Ende. „Banken, die ein Innovationslabor betreiben, schätzen es. Wir werden künftig aber kaum noch Neugründungen sehen“, meint er. Von den bestehenden Ideenwerkstätten wird nach Priors Prognose die Hälfte überleben und als Innovationsprozess im Unternehmen verankert.

Erkenntnisse aus agilen Verfahren hat erst jede fünfte Bank in die gesamte Organisation übertragen. Erfahrungen haben die Institute von allem mit Scrum und Design Thinking, die Methoden kommen auf 79 Prozent beziehungsweise 67 Prozent Zustimmung. Der Bereich, der bei der Anwen-

Langer Weg bis zur agilen Organisation

Frage: Bitte beschreiben Sie anhand der Begriffspaare Ihre Organisation:



n = 150, Quelle: Bankenstudie Agile Organisation, Cofinpro, 2018

derung von agilen Methoden mit 84 Prozent die Nase vorn hat, ist wenig überraschend die IT, mit weitem Abstand folgt das Produktmanagement. Die agilen Verfahren Scrum und Kanban werden sich nach Priors Sicht als Standards für agile Methoden etablieren, Design Thinking und vor allem die Lean Startup-Methode für die frühe Ideenfindung.

Banker fürchten Gefahr von außen

Als Bedrohung nehmen Banker vor allem Technologiekonzerne und Online-Handelsunternehmen wahr. Erst an dritter Stelle kommen andere Finanzdienstleister. Die Schnelldigitalisierer im direkten Wettbewerbsumfeld der eigenen Branche sind wiederum für den Cofinpro-CEO die gefährlichsten Angreifer. „Amazon ist aus der Gruppe der Technologie-Giganten noch am bedrohlichsten. Google und Facebook materialisieren lieber Daten, das bringt mehr Erträge und freut die Shareholder, Apple hat einen anderen Fokus“, erläutert Prior. Wenn überhaupt würden diese Unternehmen primär in weniger regulierte Märkte mit hohen Wachstumsraten wie Afrika und Asien gehen, die underbanked sind. ■

Autorin: Stefanie Hühig ist Chefredakteurin des Bankmagazins.

Termin: Die Studienergebnisse werden am 12. Juni auf einer Veranstaltung in Frankfurt am Main präsentiert, Infos auf Seite 54.