

Clemens Renker*

Zukunft von Kreditinstituten - auf das Geschäftsmodell kommt es an

Viele Bankkunden und zuletzt auch das BaFin sorgen sich seit den Auswirkungen der Finanzkrise ab 2008 zunehmend um die Existenzfähigkeit von Kreditinstituten (siehe dazu Schlüter et al., 2014). Doch reicht der Bankenstresstest der Aufsichtsbehörde zur Beruhigung aus? Oder stehen wir nach dem Stresstest vor dem Geschäftsmodelltest? Kreditinstitute müssen beantworten: Warum sind sie nötig? Welche Mehrwerte liefern sie ihren Kunden? Wie können sie dafür zur Sicherung ihrer eigenen Existenz auch risikoadjustiert die Zahlungsbereitschaft der Märkte für hinreichende Zins- und Provisionserlöse in der Zukunft abgreifen. Außerdem müssen sie beantworten wie sie auch angesichts der Herausforderungen der Digitalisierung ihre Kundenorientierung neu ausrichten und ihre Kosten für die Wertschöpfungsprozesse senken können. Und vor allem ist ein Kulturwandel nötig, der die neuen Geschäftsmodellebenen trägt.

Der Vertrauensverlust der Banken und die allseits geäußerte Unzufriedenheit von Kunden gegenüber deren Beratungsqualität sind ein Grund sich zumindest mit inkrementellem Wandel zu konsequenter Kundenorientierung in den einzelnen Geschäftsmodell-Ebenen zu beschäftigen. Die Veränderungen der Präferenzen im Nachfrageverhalten nach Bankdienstleistungen, das Eintreten neuer Wettbewerber wie die Fintech's, disruptiver Wettbewerber mit „Null-Grenzkosten“ – Möglichkeiten aus der digitalisierten Welt wie PayPal, Google, Apple, Amazon – und die eigenständige Positionierung von bisher zuliefernden Netzwerkpartnern verlangen nach einer Vertiefung und Verbreiterung bestehender Geschäftsmodelle. Sollten aber die systematischen Risiken und Chancen des Zinsniveaus und der Zinsstruktur über das Jahr 2020 hinaus weiterhin auf den heutigen Verhältnissen verharren, dann stellt sich die existenzielle Frage für Kreditinstitute. Nur über Personal- und Sachkostenreduzierungen lassen sich Kreditinstitute nicht weiterführen.

Dies alles erfordert heute schon schnell die Initiierung und zügige Durchführung einer Totaltransformation bzw. eines sog. „Core Shift“ als umfassende Neugestaltung des Geschäftsmodells von Banken solange die „Tür zur Wandlung nach Möglichkeiten“ noch offen steht und Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken genügend Substanz dafür haben. Dazu bedarf eines integrativen und nicht technokratischen oder autoritären Wandlungs- und Transformationsansatzes.

* Clemens Renker lehrt seit 1984 an mehreren Universitäten und Hochschulen Marketing und Banklehre. Seit 1994 ist er Professor an der Hochschule Zittau/Görlitz in Kooperation mit dem IHI der TU Dresden. Fach- und Führungserfahrung sammelte er seit 1981 in einer Großbank, Sparkasse, in Projekten des Sparkassenverbandes, als Aufsichtsrat, Hochschulrat und als Geschäftsführer eines Weltmarktführers und Beratungsunternehmens. Dabei bilden die Gestaltung und Wandlung von Geschäftsmodellen den Schwerpunkt. Über das heutige Institut für Mittelstands-Erfolg IFME führt er betreuend international tätige KMU. Dafür erhielt er mehrere Auszeichnungen.

Würde Lev Tolstoi heute die ersten drei Sätze seines Weltromans „Anna Karenina“ so formulieren? „Alles ist Durcheinander und in Verwirrung im Hause der Finanzwelt. Alle schlecht geführten Banken sind schlecht geführt auf ihre Weise. Alle gut geführten Banken ähneln einander.“ Es müssen demnach viele verursachende Faktoren zusammenwirken, um ein Kreditinstitut erfolgreich zu gestalten. Aber eine signifikante Störung von außen wie die politisch beeinflusste Geldpolitik der USA und EZB oder von innen wie zu späte strategische Neuausrichtung reichen aus, um eine Bank in den Ruin zu fahren.

Neuheit der Herausforderung und Neuheit der Lösungen

„Nec me animi fallit Graiorum obscura reperta/ difficile inlustrare Latinis versibus esse,/ multa novis verbis praesertim cum sit agendum/ propter egestatem linguae et rerum novitatem;/...“. Dieser Auszug aus „De rerum natura“ von T. Lucretius Carus (geb. ca. 97 v. Chr.) analog übersetzt heißt: Die große Schwierigkeit, die aufziehende Dunkelheit im Bankenwesen mit leichter Hand zu erhellen und mit herkömmlichen Denkweisen wegzuschieben, wird immer mehr Bankern bewusst; besonders, weil wegen der historischen Neuheit der Sachlage und Beschränktheit der schulbuchmäßigen Banksprache, vieles nun mit vollkommen neuen Worten darzustellen und neuen Methoden nach neuen Landkarten zu beherrschen ist.

Die Marktteilnehmer fühlen sich heute unter extremen Stress. Das Stressniveau mag der Bankenstresstest der EZB zur ersten Orientierung abbilden. Die Risikoberichterstattung mag mehr Licht in das Dunkel der Lage bringen. Aber eine hinreichende Lösung für die Zukunft ist dies nicht. Neben den unsystematischen Risiken des Bankgeschäftes sind es vor allem die systematischen Risiken, die die Entwicklung von Kreditinstituten beeinflussen. Die drei zentralen Treiber des Jahresüberschusses und der Eigenkapitalbildung von Banken und damit die Quellen zur Bedienung des existenziell notwendigen Gewinnbeitrages „Zinsüberschuss, Provisionsüberschuss und Personal- und Sachkosten“ stehen vor historisch erstmaligen Herausforderungen. Eigenen externen Bilanzanalysen (siehe dazu schon Renker, 1983) seit den Publikationen der Jahresabschlüsse ab April 2015 von sechs ausgewählten Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken zufolge dürfte sich der Zinsüberschuss aus Konditions- und Strukturbeitrag von einst über 3,0% der durchschnittlichen Bilanzsumme (DBS) in Richtung 1,5% senken, wenn im Jahre 2020 noch die Höhe und Struktur der Geld- und Kapitalmarktzinsen auf dem Niveau von Frühjahr 2015 liegen sollten. Der Provisionsüberschuss dürfte bei diesen Banken je nach Preiselastizitäten allerdings noch auf 0,8-1,0% steigerungsfähig sein. Die Personal-, Komplexitäts- und Sachkosten - die Cost-Income-Ratio liegt bei der Mehrzahl der Häuser mehr nahe 70% denn unter 60% - könnten von ca. 2,0% auf 1,5% der DBS gesenkt werden. Allerdings stehen noch steigende Kosten aus den Regulierungsanforderungen entgegen. Insofern ist unter diesen Bedingungen davon auszugehen, dass die Betriebsergebnisse in % der DBS von etwa 1,0 bis 1,4% bei gut geführten Kreditinstituten in Richtung 0,3% bei schwächeren Häusern tendieren. Der Spielraum für die Stärkung des Eigenkapitals aus Innenfinanzierung und die Bewältigung von Wertberichtigungen und Abschreibungen aus den Risiken des Aktivgeschäftes wäre dann existenzbedrohlich gering. In einer gemeinsamen Pressemitteilung vom 18.09.2015 zur Widerstandsfähigkeit von 1.500 kleinen und mittleren Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken im angenommenen Niedrigzinsumfeld bis 2019 sehen die Deutsche Bundesbank und das BaFin die mögliche Entwicklung noch kritischer. Bei inzwischen meist gelungenem Management von Kredit-, Marktpreis-, Liquiditäts- und Operationellen Risiken sollen demnach die Jahresergebnisse je nach

Zinsszenario bis 2019 um bis zu 75% fallen können. Die „schwarze Null“ ist dann in einzelnen Jahresabschlüssen 2020 möglich. Dies gilt allerdings unter der Annahme weiterhin unveränderter Zinsniveaus und -struktur sowie geschäftspolitischer Passivität. Wir haben es mit dem Phänomen einer existenzkritischen „Kontingenz“ (Luhmann, 1984) für die Bankenlandschaft zu tun: Die derzeitige Finanzmarktconstellation ist durch politische Interventionen möglich, aber aus marktwirtschaftlicher Sicht nicht nötig und war von nahezu allen Akteuren so nicht erwartet.

Doch diese alarmierende Prognose muss so nicht eintreten, wenn die anhaltende Krise zur Neugestaltung der Geschäftspolitik genutzt wird. Daher rückt die Frage nach dem richtigen Bank-Geschäftsmodell für die Existenzberechtigung, Legitimität und Legalität von Kreditinstituten in das Zentrum der Agenda. Die Digitalisierung unter den Schlagworten „Industrie 4.0“ und „Internet der Dinge und Dienste“ eröffnet zusätzlich ein neues Entscheidungsfeld für die Finanzwelt.

Mehr vom Gleichen wird nicht mehr reichen

Ähnlich dem „Kulturinfarkt“ (Haselbach et al., 2012) nähern wir uns dem „Bankeninfarkt“, wenn austauschbare Kreditinstitute überall das gleiche herkömmliche Geschäftsmodell realisieren und getrieben durch „Quantity Easing“ (QE) von Allem zu viel bieten. Das Publikum fragt sich, ob wir weiterhin den Selbsterhalt von Banken und Banker statt Banking sichern wollen. Denn wenn Bankdienstleistungen durch vielfältige staatliche Eingriffe zu öffentlichen Gütern mutieren sollten, weil der Staat ein herausragendes Interesse hat, dann werden auch Gehälter von Bankdirektoren und Mitarbeitern in Frage zu stellen sein. Warum soll ein Rektor einer Hochschule nur den Bruchteil eines leitenden Bankers verdienen? Sollen Bankdienstleistungen meritorische Güter sein, denen besondere Förderung und Aufsicht zukommen soll, dann wird das Geldmengenangebot bei sinkenden Preisen weiter ausgedehnt. Die Märkte können dann weiterhin keine Signalfunktionen übernehmen. Soll aber der Markt das Angebot an und die Nachfrage nach Bankdienstleistungen bei effektiver staatlicher Aufsicht regeln, dann müssten Geschäftsmodelle, die keine bezahlbaren Werte liefern, aus dem Markt ausscheiden. Die Finanzmärkte könnten dann wieder effektiv und effizient für die Realwirtschaft Dienstleister sein. Kreditinstitute, die bisher kein kritisch-rational begründetes visionäres Bild von einer gerechtfertigten Zukunft haben, werden die gegenwärtige Misere stets aus dem Trieb der Selbsterhaltung mit Rezepten der öffentlichen Schutzschirme zu lösen suchen. Sie werden auf die Übernahme von Risiken durch andere pochen und nicht die großen Chancen in veränderten Herausforderungen erkennen wollen. Die direkten, mittelbaren Kosten und Opportunitätskosten trägt der Bürger als Anleger und Steuerzahler.

Die herkömmlichen Geschäftsmodelle scheinen die Herausforderungen auf den Geld- und Kapitalmärkten nicht nur nicht mehr hinreichend zu lösen, sondern noch zu vertiefen und neue Probleme zu schaffen. Die Schließung von Geschäftsstellen bringt zwar kurzzeitige Kostensenkung. Fusionen können Vorteile generieren, wenn aus den alten Geschäftsmodellen der zusammengehenden Häuser ein Wert treibendes, neues drittes Zukunftsmodell gestaltet werden kann – und es nicht bei der Addition der alten Geschäftspolitiken bleibt. Dennoch: Nicht die immer größer sich fusionierenden, die immer mehr kostenreduzierenden oder die intelligenteren Banken werden weiterleben. Sondern getrieben durch die systematischen Herausforderungen aus den Geld- und Kapitalmarktverhältnissen, den Eintritt vollkommen neuer Wettbewerber in die Märkte von Banken und den Folgen der De-Materialisierung aus der Digitalisierung werden diejenigen Kreditinstitute

überleben, die sich im Sinne Charles Darwin's am schnellsten und besten den neuen Verhältnissen anpassen können (siehe dazu Kreuzer/Land, 2015).

Daher: Wir brauchen ein neues Narrativ für Kreditinstitute. Und zwar in Form von Geschäftsmodellen als begründete leitende Vorstellungen über die Treiber von stabilen und expansiven Entwicklungen von Banken. Wir brauchen Geschäftsmodelle, die in erzählender Form das tiefe Bedürfnis nach Orientierung, Vertrauen und Sinn bankbetrieblicher Aktivitäten bei Kunden, Mitarbeitern, Eigentümern und Öffentlichkeit als zentrale Stakeholder wieder erfüllen. Schließlich brauchen wir Macht-, Prozess- und Fachpromotoren, die im Zusammenwirken über die Kompetenz, die Kreativität, den Mut und die Energie der Implementierung verfügen, um die Transformation, Wandel und Veränderung von umfassenden Bankfahrplänen durchzusetzen. Die Abbildung 1 stellt die Mindestanforderungen an Geschäftsmodelle dar. Zuerst muss ein wirksames Geschäftsmodell den Bedürfnissen der Kunden, Mitarbeiter und Volkswirtschaft nach „Sicherheit und Orientierung“ dienen. Gerade die Behavioral-Finance-Forschung und Neurowissenschaften (siehe dazu Weber, 2007; Häusel, 2010) betonen das starke Bestreben der Stakeholder nach Vermeidung von Verlusten jeder Art und Suche nach Belohnung im Kontakt mit Kreditinstituten. Zu diesen Institutionen gehen Kunden gerne. Mitarbeiter finden einen extrinsisch motivierenden Rahmen, der hinreichend intrinsische Motivation freisetzen hilft. Und schließlich wollen Kunden, Mitarbeiter und eine Region stolz auf ihr Kreditinstitut sein. Wenn aus den aufgeführten Kriterien ein Kreditinstitut nicht in einer Minute überzeugend erklären kann, inwiefern sein Geschäftsmodell zumindest „Robustheit und Resilienz“ aufweist, warum sich die Mitarbeiter „begeistert und sich belohnt fühlend“ - also intrinsisch motiviert - engagieren, wodurch es sich signifikant „vorteilhaft wahrnehmbar am Kunden gegenüber Wettbewerbern differenziert“, dann ist das schon ein starkes Signal, sich mit der Zukunftsfähigkeit des Kreditinstitutes intensiv zu beschäftigen.

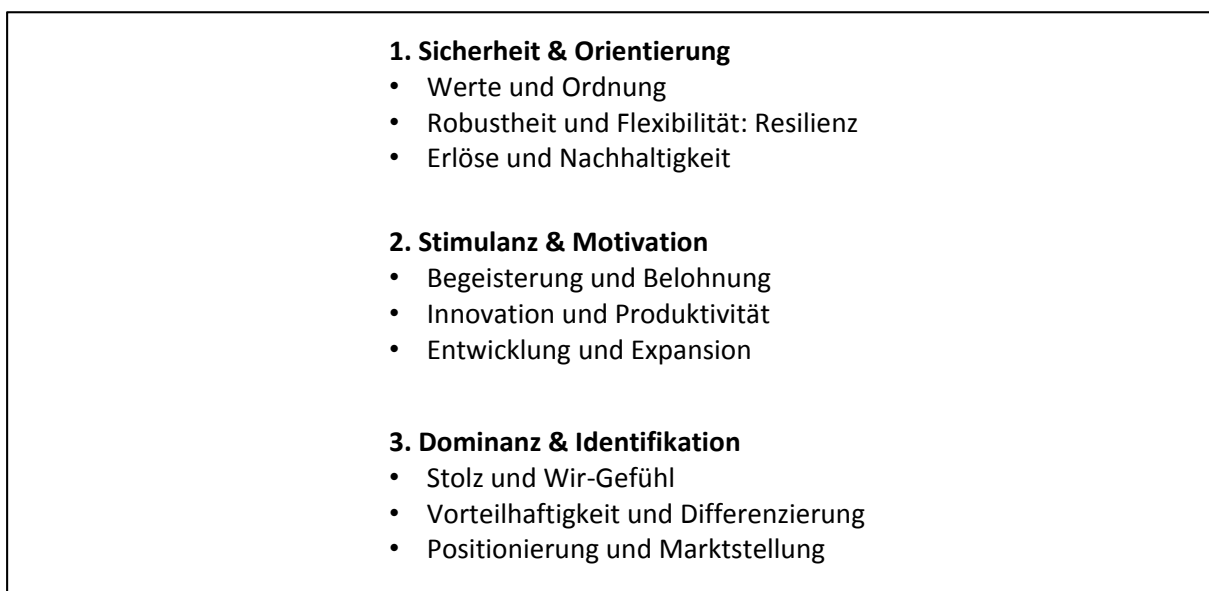


Abbildung 1: Anforderung, Sinn und Leistung eines Bank-Geschäftsmodells

Banker mit Gestaltungskompetenz gefragt

Zeiten radikalen Wandels im Bankenumfeld brauchen einerseits sog. Neoteriker als totale Erneuerer zu einem zukunftsfähigen Banking; andererseits bieten sich jetzt große Chancen für Bankmanager mit konzeptioneller, interaktiver und kreativer Kompetenz sowie Mut zum konsequenten Handeln. Gemäß einer fernöstliche Weisheit „bauen die einen Mauern, wenn die Stürme des Wandels wehen; die anderen setzen jedoch Segel auf den Finanzmärkten“. Welche Gestaltungsprozesse und -strukturen führen nun zu einem robusten Geschäftsmodell (Abb. 3)?



Abbildung 2: Vernetzte Ebenen eines ganzheitlichen Geschäftsmodells für Kreditinstitute

Und welche Ebenen und Schritte (Abb. 2) sind zum neuen Geschäftsmodell zu gestalten, damit ein Kreditinstitut weiterhin erfolgreich am Markt bleiben kann?

Aus mehr als drei Jahrzehnten praktischer Erfahrung in der Gestaltung und Wandlung von Unternehmens- und Marketingkonzepten, verantwortlicher Umsetzung und Metaanalysen wird stets offensichtlich, dass schon die Art und Weise der Entwicklung und Wandlung von inkrementellen Umfang bis zur Totaltransformation von Geschäftsmodellen signifikant deren spätere Durchschlagskraft am Markt und die Nachhaltigkeit der Implementierung bestimmen (siehe dazu bei Renker, 2012, 2005 die dort aufgeführte Vorgehensweise und Literatur zur Gestaltung von Unternehmen mit umgesetzten Praxisbeispielen seit 1983).

Die zentrale Frage bei Änderungen lautet: Wie können die relevanten Kompetenzen für den Bankerfolg und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter so aktiviert, mobilisiert und gesteuert werden, dass die Bank als Ganzes ihre Wandlung so durchführt, dass die notwendigen wirtschaftlichen Ergebnisse auch künftig nachhaltig erzielt werden? Und dies obwohl einzelne Mitarbeiter sich nicht immer rational, effektiv und effizient verhalten: Corporate Targets versus Individual Values zu einem erfolgsgenerierenden Commitment.

Drei Lösungsansätze sind zwei zu viel

Die einen Banker gehen davon aus, dass der Wandel ihres Unternehmens nach monokausalen Ursache-/Wirkungsmodellen rechnerisch logisch, einem **stoischen Determinismus** folgend planbar und durchsetzbar ist. Diese mechanistische Perspektive unterstellt rein rationale Verhaltensweisen der Marktakteure nach dem Modell des „homo oeconomicus“, unterstellt Transparenz und vollständige Information. Unternehmensführung wäre dann wie Sandkastenpläne und „Malen nach Zahlen“. Dieses wissenschaftstheoretisch schon nicht haltbare Axiom des „Rationalitätsmythos“ (Maaß/Pietsch, 2007) mit seiner, zur Hybris sich neigenden Realitätsferne ist mitverantwortlich für desaströse Ergebnisse in der Finanzwelt.

Andere sehen herausragende Persönlichkeiten, die als Führungskräfte **mit Macht und Durchsetzungsstärke** ihren Willen zur Wandlung der Geschäftspolitik durchsetzen, als rasch wirksamen Lösungsansatz. Macht ist notwendig, um Geschäftsmodelle fundiert zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Aber von Geltungsbedürfnis, Eitelkeit, Inkompetenz und Beratungsresistenz getriebene Macht mit einhergehenden, eingeschränkten oder aufgehobenen Kontrolle, Mangel an umgesetzter kritischer Rationalität und Diskursverfahren, können ebenso zu Existenzgefährdungen führen. Aktuelle Ereignisse bei einzelnen DAX-Unternehmen veranschaulichen dies.

Wieder andere sehen eine individuelle Kombination aus Macht-, Prozess- und Fachpromotoren, die kooperativ-partizipativ, diskursiv und mit kritisch-rationaler Methode als Treiber der Gestaltung von neuen Geschäftsmodellen interagieren, als ganzheitlichen Weg zur Erfolgssicherung. Schließlich hat sich dieser **integrative Gestaltungsansatz** (Abb. 3, ähnlich schon bei Fischer/Koetz, 1986) in allen Branchen seit drei Jahrzehnten als hinreichend für eine überdurchschnittliche Unternehmensperformance bewährt. Hierbei werden die Mitarbeiter in einem offenen und vertrauensvollen Weg mitgenommen. Ihre Handlungskompetenzen und Motivation können sich am Markt vorteilhaft entfalten.

Dieser Ansatz unterstellt, dass Banken nicht rein rational zu steuernde Institutionen sind. Vielmehr wird die jeweilige Bank als individuell psychosoziales, emotionales und komplexes System von interagierenden Teilsystemen verstanden. Die Zahl der Interaktionen zwischen den Akteuren ist interdependent, unüberschaubar, selbstreferentiell und in ihren Handlungswirkungen nicht rechnerisch exakt vorsehbar. Wie erziele ich in diesen Systemen mit rationalen Methoden vernünftige Entscheidungen und wie gelingt es, diese auch konsequent umzusetzen?

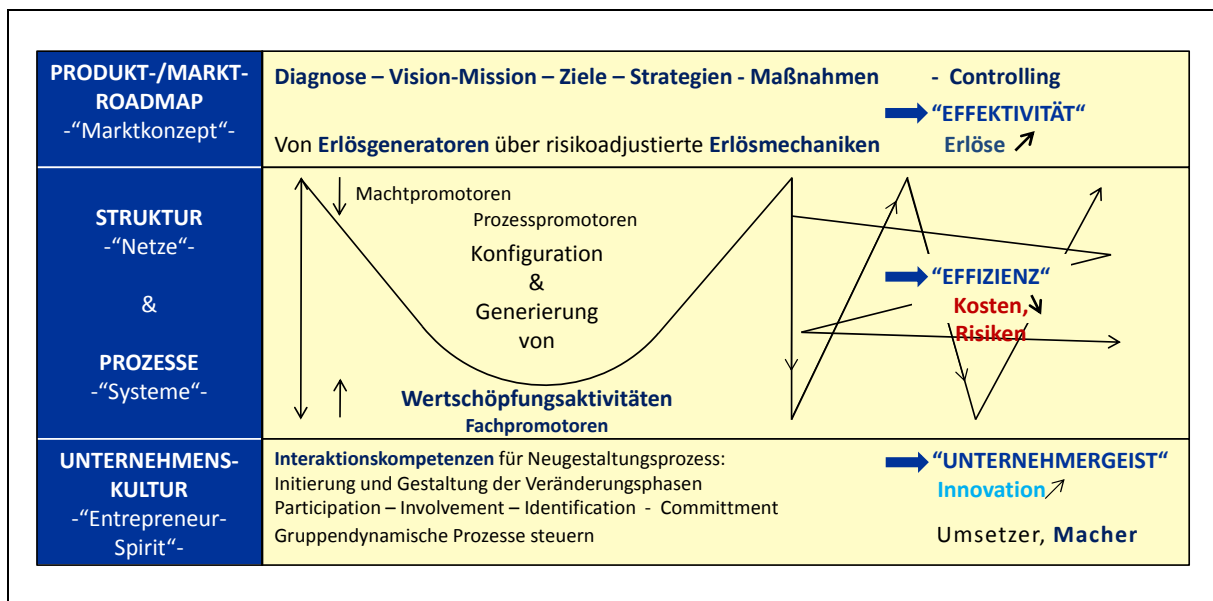


Abbildung 3: Interdependente Ebenen und Schritte zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell

Die Art, Weise und Qualität des kritisch-rationalen und kooperativen Diskurses in der Gestaltung von Geschäftsmodellen bestimmen das Niveau der Netto-Nutzen-Differenzierung i.S. von bei Kunden überlegen gegenüber Wettbewerber wahrnehmbarer Vorteilhaftigkeit in allen bankbetrieblichen Aktivitäten.

Die intrinsische Motivation, das belohnende Engagement für Kunden, die Selbstverpflichtung, die Generierung von marktwirksamen „driving bankers“ setzt den nötigen „animal spirit“ frei, wenn Mitarbeiter bei der Findung und Umsetzung von Entscheidungen bezüglich „ihres“ Geschäftsmodells offen, vertrauensvoll, fair und loyal mit ihren Möglichkeiten und ihrer Bereitschaft einbezogen werden („participation“).

„Wie alles sich zum Ganzen webt,...

...Eins in dem anderen wirkt und lebt“ sagt Faustus bei Goethe. Ähnlich der „Drei-Welten-Theorie“ nach Karl Popper lässt sich auch die Neugestaltung der Institution Bank im gelungenen simultanen Zusammenwirken von „Geistiges“ (Ebene des sachlichen Konzeptinhaltes), „Physisches“ (Strukturen und Prozesse) und „Psychisches“ (Unternehmenskultur) darstellen (Abb. 3). Um auf der Sachebene ein effektives, am Markt überlegenes Konzept zu entwickeln, ist nach der Devise der Organisationsentwicklung zu klären: „Welche betroffenen Mitarbeiter werden zu Beteiligte“ am Konzeptionierungsprozess einer neuen wirksamen „Roadmap“ gerufen? Die Initiierung zur Neugestaltung des jeweiligen Kreditinstitutes sollte vom Vorstand als „Machtpromotor“ erfolgen. Hier wird der Vorstand zunächst Unverständnis, Widerstände, Ängste bis Angriffe von Mitarbeitern, Kunden und Öffentlichkeit gegen jede Art von Änderungen, Wandlungsprozessen und Transformationen erleben. Jede Innovation stößt zunächst auf Verlustaversion. Besonders, da die Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf mehr als 150 Jahre Erfahrung, Gewohnheiten und Propositionen gründen und die radikal historischen Neuheiten – bedingt durch verstetigtes Zinsniveau- und Zinsstruktur nicht hinreichende Möglichkeit der Generierung von Konditions- und

Strukturbeitrag, Digitalisierung, neue Wettbewerber und Substitutionsprodukte – neue Bank-Narrative verlangen. Hier ist dann das von den Mitarbeitern unmittelbar erfahrbare authentische und vertrauensbildende Vorbild- und Führungsverhalten mit sichtbar kongruenten Vorleben und die Übernahme von Verantwortung eine *conditio sine qua non* im Neugestaltungsprozess. Regelmäßig scheitern schon hier Geschäftsmodelle, wenn die Mitarbeiter ihren Führungskräften nicht vertrauen, diese in ihrem Auftreten nicht akzeptieren, es ihnen an Glaubwürdigkeit und Authentizität mangelt. Fehlende Offenheit und mangelndes Vertrauen werden neben dem fehlenden oder mangelhaften „Fahrplan“ seit drei Jahrzehnten praktischer Geschäftsmodellgestaltung als oberste Defizite der Unternehmensführung seitens der Mitarbeiter genannt.

Im nächsten Schritt sind „geborene“ und „gekorene“ Mitarbeiter als „Fachpromotoren“ in den Gestaltungsprozess für die Erarbeitung von fundierten Antworten auf die in der Abb. 3 aufgeführten Schritte der Roadmap zu beauftragen. Zu Fachpromotoren können je nach Größe der Bank alle Mitarbeiter berufen werden oder nur kompetente und engagierte Mitarbeiter, die jeweils alle Funktionsbereiche der Bank vertreten. Den Weg der Neugestaltung des Geschäftsmodells steuert und moderiert der „Prozesspromotor“. Diese Funktion kann ein geeigneter und akzeptierter interner Mitarbeiter oder ein qualifizierter externer Berater übernehmen. Seine Kernaufgaben liegen in der Steuerung eines kritisch-rationalen Diskurses und konstruktiver Konfliktannahme und -lösung. Insofern kommt ihm im Neugestaltungsprozess die erfolgsentscheidende Rolle zu. Denn er hat es mit Mitarbeitern als sozialen Wesen und nicht als Produktionsfaktor mit Personalnummer zu tun. Mitarbeiter haben grundlegende Bedürfnisse nach Respekt, Aufmerksamkeit, Anerkennung sowie nach Sicherheit, Heimat und Eigennutz. Insofern sind Mitarbeiter zentrale Treiber von Erlösen, Produktivität und Innovation sowie Kundenloyalität, wenn sie nicht nur als juristische Mitglieder einer Bankorganisation behandelt werden, sondern sich über die Identifikation sich ihrer Bank zugehörig fühlen. Darauf kann intrinsische Motivation zu einem „driving banking“ gedeihen.

Macht- und Prozesspromotoren leiten ein und gestalten die Veränderungsphasen über die Schritte „Unfreezing, Changing, Refreezing, Mooving“ (erweitert nach Lewin, K., 1947, in: Streich, 1997, S.238ff.). Sie ermöglichen über die Phasen „participation, involvement, identification“ bis „commitment“, dass sich Mitarbeiter für die werthaltige Entwicklung ihres Hauses über „nine to five“ hinaus einsetzen. Und sie verstehen die gruppenspezifischen Abläufe (siehe Antons-Volmerg, 1990) im Gestaltungsprozess, nehmen sie an und führen sie zu einer fundierten und akzeptierten Bank-Roadmap.

Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells gemeinsam generieren

Bankdienstleistungen gelten als erklärungsbedürftig und vertrauensempfindlich. Sie integrieren individuell den Kunden in den Produktions- und Absatzprozess. Von daher ist das Konstrukt „Vertrauen“ gegenüber dem und im Bankinstitut, gegenüber den Bankdienstleistungen in allen Handlungen der Kundenberater wahrnehmbar am Markt zu internalisieren. „The difference in Banking is people and trust“ kann der Claim einer kanadischen Bank vor 30 Jahren heute erweitert werden. Dies ist umso bedeutender für die geschäftspolitische Neuaufstellung, da alle bekannten Imagestudien von einem signifikanten Vertrauensdefizit, ja von purem Misstrauen berichten. Vertrauen der Kunden und Mitarbeiter in eine Bank durchweht alle vier Ebenen eines ganzheitlichen Geschäftsmodells.

In dem oben genannten integrativen Gestaltungsprozess entwickeln, evaluieren, selektieren und entscheiden die Akteure gemeinsam die vier Ebenen eines neuen, wirksamen Geschäftsmodells nach der Abb. 2. Ein werttreibendes neues Geschäftsmodell gründet zuerst auf tragfähigen diagnostischen Fundamenten. Gemeinsam mittels der integrativen Methode (Abb. 3) erstellte Diagnosen (z.B. SWOT-Analyse, Portfolioanalyse) machen den Mitarbeitern die Notwendigkeit von Wandlungen auf einzelnen oder sogar allen Ebenen des Geschäftsmodells klar ersichtlich, akzeptabel und motivieren zu Tat. Auf dem nächsten Schritt zur neuen individuelle Vision, Mission, zu den Zielen und der Positionierung der zu transformierenden Bank in ihrem Markt ist der Transformation-Gap darzulegen, um die Wandlungsprozesse gezielt zu steuern. In Anlehnung an das Digital Maturity Model von „neuland“ (siehe dazu Peyman et al., 2014) und der Key Performance Indicator (KPI)-Messung von den durch die Dimensionen „Effective Use“ und „Complexity“ digital getriebenen Wandlungen (siehe Lauterbach et al., 2015) kann ein bankspezifischer Transformationsfahrplan transparent gemacht werden. Dabei können die Lücken und transformativen Spannungsbögen in den Domänen Strategische Geschäftsfelder, Depot A/Eigenanlagen, Vertriebskanäle, Wertschöpfungsstrukturen und -prozesse, Führungskultur und Mitarbeiterverhalten, Interaktions- und Handlungskompetenzen, Technologien, Verfahren des Zahlungsverkehrs (Paypal versus Paydirekt, Mobile und Instant Payments, Auswirkungen der Payment Services Directive II, PSD II, etc.), Kooperationen z.B. mit Fintechs und Netzwerken und Notwendigkeit neuer Geschäftsfelder offengelegt werden.

Teils werden Banken vollkommen neue Strategischen Geschäftsfelder als Schlüsselkunden/Schlüsselaktivitäten-Konfigurationen im Sinne des portfolioanalytischen Ansatzes nach Markowitz zur risiko-ertragsorientierten Allokation suchen müssen. Dabei ist Fantasie gefragt, um über die etwa 400-600 herkömmlichen Produktangebote für Jugendliche, Privatkunden, Vermögende Privatkunden, Unternehmen und Selbständige sowie staatliche Organisationen hinaus vollkommen neue Kunden-/ Problemlösungskombinationen zu entwickeln. Exchange Traded Funds ETF's (z.B. BlackRock bereits als stilles Vermögensanlage-Imperium) oder kleine Finanztools (wie die 2015 gegründete Vaamo Finanz AG, Frankfurt) sind bereits Herausforderer. Großes Entfaltungspotential schlummert allerdings in der Transformation von einer einerseits immer noch vorherrschenden passiv-bürokratischen - trotz anders lautenden Werbekampagnen – und andererseits aggressiv verkäuferischen Beratungskultur hin zur konsequenten Implementierung von wirklich vom Kunden emotional und inhaltlich erfahrbaren aktiven Kundenmanagement und Relationship Marketing. Zumindest legten eigene Tests 2012-2015 bei bayerischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Privat Banking und Firmenkundengeschäft signifikante Realisierungslücken in der Identifikation von relevanten Bedürfnissen und Problemen in diesen Zielgruppen und der signifikant wahrnehmbaren, netto-nutzen-differenzierenden Bedürfnisbefriedigung offen. Die Regeln der Bankenaufsicht erschweren allerdings derzeit zusätzlich kundenorientierte Verhaltensweisen. Über eine systematische Akquisition von Neukunden, Vertiefung und Verbreitung bestehender Kundenbeziehungen, zufriedenstellendes Reklamationsmanagement und konsequente Rückholung wertvoller verlorener Kunden sind schnell Marktanteile zu gewinnen und Ertragspotentiale zu heben. Dazu müssen schnell die umfangreichen, aber überwiegend brach liegenden Informationen für aktives Kundenmanagement genutzt werden. Damit sind aber noch gar nicht die Möglichkeiten aus Big Data, wie sie etwa Amazon nutzt, aktiviert.

Die Erlösmechaniken in den Konditionssystemen sind nach der Maxime „Size, Structure, Sustainability, Security“ neu auszurichten und über die Zins- und Provisionsabhängigkeit um neue Erlösquellen zu erweitern.

Die Produktivität in Kreditinstituten erscheint seit jeher zu niedrig. Eigene Gemeinkosten-Wert-Analysen wiesen schon in den 1980er Jahren (Renker/Zoehl, 1982) etwa 20% Personalüberkapazitäten aus. Eine Senkung der Cost-Income-Ratio auf 50% ist nötig und mit vernünftiger Vorgehensweise möglich, ohne den Output zurückfahren zu müssen. Vor dem Hintergrund von „Cost-Income-Ratios“ von teils mehr als 65% ist die sofortige wirtschaftliche Neuausrichtung der Bankorganisation und -prozesse überlebenssichernd und daher schnell und konsequent an den erfolgstreibenden Leistungserstellungskriterien auszurichten: Nur relevante Schlüsselhuman- und Sachressourcen vorhalten, Effizienz („cost driven“) der Leistungsprozesse durch organisatorische Optimierungen schnell erhöhen, „quick cost cutting“ durch Filialschließungen, Synergieeffekte durch Fusionen und werttreibende Prozesse durch Konzentration auf Schlüsselaktivitäten in Geschäftsfeldern und Regionen („value driven“) generieren. Die Digitalisierung der Bankprozesse befindet sich vor dem Schlagwort „Industrie 4.0“ erst am Beginn der Möglichkeiten.

Schließlich trägt dies alles nur eine Bank-Unternehmenskultur, die von handlungskompetenten Mitarbeitern am Markt vorteilhaft zum Wettbewerb wahrgenommen wird und von Führungskräften als wertsetzenden Leitbildern vorgelebt wird. In dieser Konzeptionsebene liegen die größten Defizite und schlummern andererseits die größten Reserven für Kreditinstitute. Steigerung der Interaktionskompetenz als Teil von produktiven, empathisch sich verhaltenden Mitarbeitern zu Kunden, von Mitarbeitern zu Mitarbeitern und zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist der Treiber für eine überlegen und vertrauensvoll wahrgenommene Bank.

Es ist noch ausreichend Zeit und Substanz bei den Kreditinstituten vorhanden, um alle vier Ebenen eines Bank-Geschäftsmodells (Abb. 2) radikal auf den Prüfstand zu stellen und eine interaktive und partizipative totale Neuausrichtung anzugehen. „Kein weiser oder tapferer Mann legt sich auf die Schiene der Geschichte und wartet, dass der Zug der Zukunft ihn überfährt“, meinte schon der ehemalige amerikanische Präsident Dwight D. Eisenhower.

Literatur und Vertiefung der Problemstellung

- Antons-Volmerg, K.: Gruppendynamik und Transaktionsanalyse, Beutelsbach 1990 (internes 4-Tage-Seminar).
- Fischer, G.; Koetz, A.G.; in: Kienbaum informiert, Nr. 2, 1986
- Haselbach, D.; Klein, A.; Knüsel, P.; Opitz, S.: Der Kulturinfarkt, München 2012.
- Häusel, H.-K.: Brain View, 2. Aufl., Freiburg 2010.
- Kreutzer, R., T.; Land, K.-H.: Dematerialisierung. Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des digitalen Darwinismus, Köln 2015.
- Lauterbach, J.; Mädche, A.; Müller, B.: Transformation messen und steuern, in: Bankmagazin, 10, 2015, S. 42-45.
- Lucreti, T. Cari De rerum natura, Libri Sex, Cyrillus Bailey, Oxford University Press, Reprinted 2009, I, 136-139.
- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M. 1984, S. 148ff, S.152.
- Maaß, C.; Pietsch, G.: Web 2.0 als Mythos, Symbol und Erwartung, Diskussionsbeitrag Nr. 408, Fern-Universität Hagen, 2007.
- Peymann, A. K.; Faraby, N.; Rossmann, A., Steimel, B.; Wichman, K. S.: Digital Transformation Report 2014, neuland und WiWo (Hrsg.), Köln 2014.
- Renker, C.; Zoehl, K.: Aufwandsportfolio – Instrument für ein kontrolliertes Wachstum? In: Die Bank, 2/1982, S. 61-64.
- Renker, C.: Zur externen Analyse der bankbetrieblichen Erfolgsstruktur, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), Heft 10/1983, S. 917-927.
- Renker, C.: Quantensprünge durch ganzheitliche strategische Neuausrichtung, in : Ernst&Young (Hrsg.): Entrepreneur Studienpräsentation, München 1999, Teil 2, S.1-10.
- Renker, C.: Totalinnovation als Wachstumstreiber in mittelständischen Unternehmen, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, München 2001, S. 269-284.
- Renker, C.: Relationship Marketing im Firmenkundengeschäft. Konzepte-Erfolgsfaktoren-Umsetzung, 2. Aufl., Stuttgart 2005.
- Renker, C.: Marketing im Mittelstand, 4. Aufl., Berlin 2012 (dort sind Methoden und weitere Praxisbeispiele von inkrementellen bis totalen Geschäftsmodellwandlungen i.S. von „Core Shift“ seit 1983 dargestellt).
- Rifkin, J.: Die Null Grenzkostengesellschaft. Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus, Frankfurt a.M. 2014.
- Schlüter, T.; Hartmann-Wendels, T.; Weber, T.; Zander, M.: Die Risikoberichterstattung deutscher Banken: Erhebung des Branchenstandards, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), August/September 2014, S. 386-427.
- Streich, R.K.: Veränderungsprozessmanagement, in: Reiß, M; Rosenstiel, L. von; Lanz, A. (Hrsg.): Change Management, Stuttgart 1997, S.237-254.
- Tolstoj, L.N.: Anna Karenina, Moskva 2007.
- Weber, M.: Genial einfach investieren, Frankfurt a.M. 2007.