Alexander Kregiel und Andreas Strunz

Der Strategieentwicklungsprozess in Zeiten disruptiven Wandels

Die Branche Banking befindet sich bereits seit Jahren in einem fortlaufenden Veränderungsprozess. Das spiegelt sich unter anderem im kontinuierlichen Rückgang der Anzahl der Banken und Filialen wider. Allerdings hat sich dieser Veränderungsprozess in jüngster Zeit, und nicht zuletzt durch die Coronapandemie, beschleunigt. Und alles deutet darauf hin, dass dieser Veränderungsprozess auch in den nächsten Jahren anhalten und weiter zu disruptiven Veränderungen führen wird. Disruptiv heißt in diesem Zusammenhang, dass die Spielregeln einer Branche neu definiert werden, neue Teilnehmer am Markt auftreten und alte Geschäftsmodelle obsolet werden. So mussten – getrieben durch die technologische Entwicklung – Firmen wie Kodak (Digitalfotografie), Nokia (Smartphones) oder Blockbuster (Videostreaming) – ihre Geschäftsmodelle vollständig umstellen oder haben gar ihre Bedeutung verloren.

Andere Beispiele zeigen, dass, auch wenn Geschäftsmodelle grundsätzlich zukunftsfähig waren, die „Etablierten“ bisweilen von den agileren und innovativeren Marktteilnehmern rechts überholt wurden. So etwa der klassische Versandhandel zugunsten von Plattformen, allen voran Amazon. Im Folgenden gehen wir darauf ein, wie sich auch die Strategieentwicklung und -implementierung in der Branche Banking selbst weiterentwickeln muss, um die Zukunftsfähigkeit eines Instituts sicherzustellen.

DER KLASSISCHE STRATEGIEENTWICKLUNGS-PROZESS

In vielen Instituten wurde und wird Strategieentwicklung im Zusammenhang mit der jährlichen Budget- und Mittelfristplanung durchgeführt. Das liegt nahe, denn die aus der Strategie abgeleiteten Maßnahmen und Schwerpunkte erfordern eine entsprechende Allokation der finanziellen, personellen und technologischen Ressourcen. Die Geschäftsleitung eines Instituts formuliert dabei unter Einbezug der Experten aus den Fachabteilungen des eigenen Hauses (in manchen Fällen auch einer externen Unternehmensberatung) die übergeordneten Ziele aus und leitet Subziele ab (zum Beispiel für die Bereiche Kunde und Vertrieb, Finanzen, Personal, Prozesse und IT). Diese werden in einem nächsten Schritt operationalisiert, das heißt in konkret umsetzbare Maßnahmen übersetzt.

Es werden Richtungsentscheidungen getroffen, Budgets allokiert und die Leitlinien in einem Strategiepapier (zum Beispiel der Geschäftsstrategie) niedergelegt. Oftmals werden die wesentlichen Richtungsentscheidungen auch intern veröffentlicht und in sogenannten Mission Statements manifestiert.

Solange sich die Branche Banking in einem vergleichsweisen ruhigen Fahrwasser bewegte, hatte diese Vorgehensweise auch stets ihre Berechtigung. Disruptive Zeiten sind aber eher mit einem rauschenden Wildbach vergleichbar, und die Kunst besteht nun darin, schnell und flexibel auf die nächste Stromschnelle zu reagieren und gleichzeitig das Reiseziel und die Bootsbesatzung nicht aus den Augen zu verlieren.

TREIBER UND TRENDS

Externe Faktoren treiben das Entstehen von Trends an. Banken und andere Marktteilnehmer in der Finanzbranche müssen auf diese reagieren (vgl. Abbildung 1). Um die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen, sind neben kreativen Konzepten auch Mut und Entscheidungsbereitschaft gefragt.

Oft wird als Auslöser für die Veränderungen lediglich die technologische Entwicklung genannt. Und in der Tat kann der dadurch ausgelöste Trend zur Digitalisierung als wesentlicher Beschleuniger der Disruption bezeichnet werden. Darüber hinaus gibt es aber noch eine Reihe weiterer Treiber, die entsprechende Trends auslösen.

So entsteht beispielsweise vonseiten der Bankenaufsicht ein weiterhin hoher Regulierungsdruck. Und auch andere politische Entscheidungen (zum Beispiel: Brexit) sowie die der Zentralbanken (zum Beispiel: Quantitative Easing) beeinflussen makroökonomische Größen wie Zinsen, Wirtschaftswachstum und Beschäftigung und damit das Bankenumfeld. Auch die durch die Coronapandemie ausgelösten wirtschaftlichen Belastungen haben bereits in einigen Instituten Anpassungsbedarf bei der Risikovorsorge gezeigt.

Schließlich müssen auch die demografischen Veränderungen berücksichtigt werden: Die Baby-Boomer kommen ins Rentenalter, die Urbanisierung nimmt weiter zu, ebenso wird sich die Bevölkerungsstruktur durch Zuwanderung verändern. Kunden werden zudem mündiger und sicherer im Umgang mit digitalen Kanälen und Angeboten. Neue Lebensentwürfe und Kundenpräferenzen entstehen.

Neue Marktteilnehmer haben diese durch verschiedene Treiber ausgelösten Trends aufgegriffen und zu neuen Geschäftsmodellen entwickelt. FinTechs greifen vertikal an den Schwachstellen des klassischen Wertschöpfungsprozesses an, picken sich einzelne Elemente wie Girokontoführung und Kreditkarten heraus und werden, unter anderem auch durch Kostenvorteile, zu einem ernsthaften Player am Markt. Dadurch kommt es zu einer Zergliederung der Wertschöpfungskette, und es ist keineswegs sicher, dass die FinTechs ab einer gewissen Marktreife einfach aufgekauft werden können – auch wenn es bereits viele Kooperationen zwischen FinTechs und klassischen Banken gibt. Im genannten Beispiel besteht dadurch die Gefahr, dass das Ankerprodukt Girokonto den klassischen Banken nicht mehr im gewohnten Maß zur Verfügung steht.

Alles, was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert werden, schon aus Kostengründen. Dabei beschränkt sich die Automation nicht nur auf allfällige Services wie Zahlungsverkehr, Customer Onboarding oder Onlinebanking. Auch andere, komplexere Leistungen wie Baufinanzierungsprozesse oder Firmenkredite werden zukünftig verstärkt automatisiert; und zwar sowohl am Point of Sale als auch in der sich daran anschließenden Dunkelverarbeitung in der Marktfolge. »

» Wer Visionen hat,
der sollte zum Arzt gehen. «

Helmut Schmidt

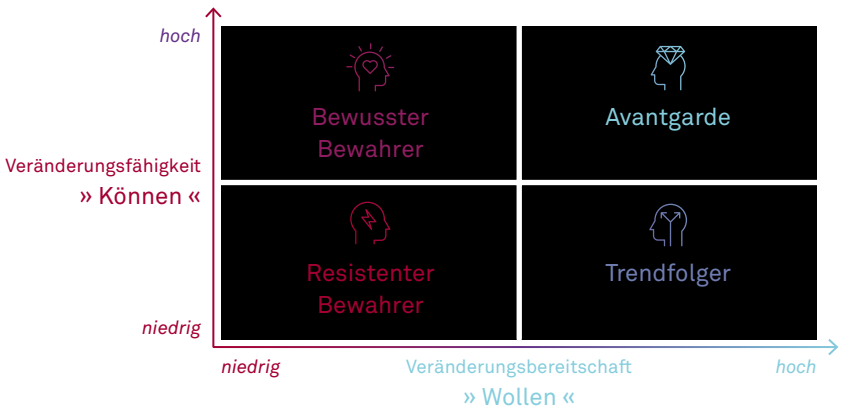


Abbildung 1: Schematische Darstellung einer Veränderungsmatrix

Veränderungsmatrix

- In welchem Quadranten befinden wir uns im Allgemeinen und auf spezifischen Gebieten?
- Wollen wir uns von dort fortbewegen?
- Was müsste der Change-Management-Prozess dazu leisten?
- Wie stehen einzelne Mitarbeiter/-innen dazu?

Wenn auch noch in den Kinderschuhen, könnten Crowdfunding und Peer-to-Peer-Lending zunehmen. Und bereits jetzt haben Retail-Kunden Zugang zu Realtime-Handelsplattformen, was den Informationsvorsprung der Bank dahinschmelzen und persönliche Beratung bei Kunden wieder in den Vordergrund treten lässt. Mehr als 70 Prozent des Börsenhandelsvolumens werden bereits über Algorithmen abgewickelt. Und schließlich wird künstliche Intelligenz in den Banken dort Einzug halten, wo sich betriebswirtschaftlich nutzenstiftende Anwendungsfälle realisieren lassen, wie etwa bei der Berechnung von Affinitäten der Kunden zu bestimmten Bankprodukten. In der Folge verändern sich klassische Berufsbilder wie „Bankkaufmann/Bankkauffrau" hin zu mehr digitaler Kompetenz, aber auch in Richtung einer stärkeren Kundenzentrierung.

Die Bedeutung von sogenannten Plattform-Ökonomien wird zunehmen. Es ist beispielsweise vorstellbar, dass sich Plattformen zu bestimmten Themen wie Mobilität, Gesundheit und Bildung herausbilden, auf denen auch finanzwirtschaftliche Services angeboten werden. Insofern ist der Wandel nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine Chance. So könnten zum Beispiel auf einem Marktplatz rund um Bauen und Wohnen mehrere Anbieter ihre Produkte und Leistungen präsentieren, von der Suche nach Baugrundstücken und der Immobilienfinanzierung bis zum Baustoffhandel und der Landschaftsgärtnerei. Branchengrenzen könnten dadurch verschwimmen.

Schließlich wird die Aufspaltung in Vertriebs-, Produktions- und Steuerungsbank möglicherweise weiter voranschreiten hin zu einer weiteren Spezialisierung und Industrialisierung. Am Ende könnte eine Zweiteilung stehen – in digitalisiertes Standardgeschäft auf der einen Seite und individuelle, hochwertigere Beratung und Services auf der anderen.

NEUE HERANGEHENSWEISEN

Nun sind diese Trends für Entscheider nicht neu, aber für viele stellt sich die Frage, wie sie externe und zudem auch interne Faktoren in ihren Strategieentwicklungsprozess adäquat integrieren können. Noch weitaus bedeutender ist die pragmatische Herausforderung, wie konkret die Priorisierung und Umsetzung in der Praxis aktuell und in der Zukunft vonstattengehen soll.

Der frühere Bundeskanzler Helmut Schmidt sagte einmal: „Wer Visionen hat, der sollte zum Arzt gehen." Dieses (sicherlich nicht ganz ernst gemeinte) Bonmot verdeutlicht, dass bereits die Begriffe „Vision" und „Mission" für viele ein Hindernis sind – insbesondere, um zu verstehen, wohin die Reise gehen soll und wie sie konkret dazu beitragen können, auch am Ziel anzukommen. Und in der Tat existiert in der Literatur eine Vielzahl von widersprüchlichen Schaubildern. Im Allgemeinen könnte Vision als ein idealtypisches, strategisches Zielbild verstanden werden und Mission als die Beschreibung der Art und Weise, wie dort hinzugelangen ist.

Allerdings, so die Kritik, sind diese Begriffe bisweilen zu abstrakt, um damit alle Beschäftigten in einem Institut abzuholen, also ihnen verständlich zu machen, worum es bei der Strategie geht und wie nun jede/r Einzelne konkret dazu beitragen kann, diese umzusetzen. Und natürlich sollten auch die Kunden die Positionierung und die Ziele der Bank leicht verstehen, denn nur dann können sie sich mit „ihrer Bank" identifizieren. Hierdurch werden Finanzdienstleistungen nicht einfach austauschbar, und es kann die Basis für eine langfristige Partnerschaft zwischen Bank und Kunden gelegt werden. Einzelne Institute beziehen bereits jetzt in Innovationsworkshops und einem Vorschlagswesen ihre Kunden in solche Prozesse mit ein.

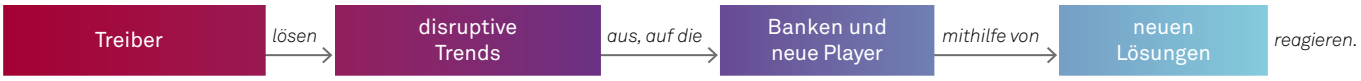
Auch und gerade, weil die Welt komplexer wird, besteht die Kunst darin, Orientierung zu schaffen und die Dinge zu vereinfachen, wo immer es möglich ist. Hier helfen oftmals einfache W-Fragen weiter: Wer sind wir? Wohin wollen wir? Wie kommen wir da hin? Und: Wann wollen wir dort sein?

Strategieentwicklung ist also kein losgelöster Prozess, dem man sich einmal im Jahr im Rahmen der Budgetplanung widmet, sondern vielmehr eine laufende Aufgabe, die zwingend in eine Strategieimplementierung münden muss. Eine starre Trennung zwischen „strategisch/langfristig" und „operativ/kurzfristig" ist in Zeiten anhaltenden VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) nicht immer aufrechtzuerhalten.

Die Implementierung beinhaltet, dass sich Subziele und operationelle Maßnahmen logisch und konsistent aus den strategischen Zielen ableiten und auch messen lassen. Die Beteiligten sollten dabei überzeugt und nicht überredet werden.

KONKRETE UMSETZUNGSINSTRUMENTE

Da Strategieentwicklung ein laufender Prozess ist, sollte besser von Strategiefortentwicklung gesprochen werden. Die äußeren Rahmenbedingungen ändern sich laufend und verlangen daher eine



Beispiele

- Technologische Entwicklungen
- Wettbewerb
- Regulatorik
- Demografie
- Sozioökonomische Faktoren
- Makroökonomische Größen
- Politische Entscheidungen
- Paradigmenwechsel[2]

- Digitalisierung
- Eintritt neuer Player in den Markt
- Filialsterben
- Bankenfusionen
- Verwischen von Branchengrenzen
- Regulierungsdruck
- Vermögensumverteilung
- Veränderungen der Kundenpräferenzen
- Margenschwund

- Traditionelle Banken
- Produktionsbanken
- Steuerungsbanken
- Vertriebsbanken
- FinTechs, Neobanken
- BigTechs
- RegTechs
- Smartphone-Broker
- Plattformen und Ökosysteme
- Non-Banks

- Strategieentwicklung
- Geschäftsmodelle
- Vertrieb und Kunden[3]
- Innovative Produkte und Services
- Enabling Technologies[4]

Abbildung 2: Ein vereinfachter Gedankengang veranschaulicht den Bedarf, sich mit Banking der Zukunft auseinanderzusetzen.

ständige, daran orientierte Anpassung. Nun lässt sich andererseits einwenden, dass die Änderungszyklen nicht zu kurz sein dürfen. Schließlich müssen Entscheidungen für längerfristige Investitionen getroffen werden. Umstellungsmaßnahmen kosten Zeit und Geld. Und schließlich würden es weder Beschäftigte noch Kunden schätzen, wenn es heute „Hü" und morgen „Hott" heißt.

Es muss also ein geeigneter längerfristiger Rahmen geschaffen werden, innerhalb dessen die Instrumente situationsgerecht eingesetzt werden können. So könnte eine Investitionsentscheidung dahin gehend geprüft werden, inwieweit diese einen Status für die Zukunft „festzementiert" oder flexibel auf exogene Faktoren reagiert. Von Lieferanten könnte stärker eingefordert werden, genau diese Flexibilität bereitzustellen. Cloud-Services mit variablen Kosten für Spitz- und Niedriglasten sind ein gutes Beispiel dafür.

Außerdem braucht es eine organisatorische Verankerung der Strategiefortentwicklung, beispielsweise in Form eines Strategiebüros, das Veränderungen laufend registriert und analysiert, Vorschläge von Beschäftigten und Kunden sammelt, Ordnung und Priorisierung in die Vielzahl der Themen bringt und die Strategie in einem kontinuierlichen Prozess nach innen und außen hin erläutert.

Die Formulierung von Key-Performance-Indikatoren (KPIs) und deren Visualisierung in einem Dashboard ist ein geeignetes Instrument für das Strategiebüro, die Umsetzung zu überwachen und adressatengerecht zu kommunizieren. Dabei muss zwischen den Dimensionen Plan, Ist und Forecast unterschieden werden.

Eines der wesentlichsten Tools ist und bleibt die klassische SWOT-Analyse. SWOT steht für „Strengths and Weaknesses" und „Opportunities and Threats". Die SWOT-Analyse spannt dabei einen Lösungsraum für kreative Ideen und vorbeugende Maßnahmen auf. Die Betrachtung der Stärken und Schwächen bezogen auf die Themen und Aktivitäten, die für das Erreichen der strategischen Ziele identifiziert wurden, zeigt auf, inwieweit ein Institut bereits marktfähig ist und wo noch Lücken bestehen, die es zu schließen gilt. Basierend darauf können auf einer Strategielandkarte zum einen die Stoßrichtungen und zum anderen die Priorisierung abgebildet werden.

Ein weiteres Instrument ist die in Abbildung 2 dargestellte Matrix zwischen den Dimensionen „Wollen" und „Können". Sie kann auf das gesamte Institut, aber auch auf einzelne Themen oder Einheiten angewendet werden. Nimmt sich ein Institut vor, First Mover/Avantgarde zu sein, wird sich dies auf einzelne Themen und bestimmte Wahrnehmungen im Markt fokussieren. Auch die Entscheidung, erst einmal die Verfestigung eines Trends abzuwarten oder bewusst gute Elemente zu bewahren, ist eine valide strategische Herangehensweise. Wichtig ist, dass diese Entscheidungen bewusst und begründet gefällt werden.

Agile Methoden mit kurzfristigen Meilensteinen und Sprints dazwischen können ebenfalls dazu beitragen, Strategie als wesentlichen Bestandteil im täglichen Geschäft zu verankern.

UNTERSTÜTZUNG DURCH EINE UNTERNEHMENSBERATUNG

Die Anpassung des Strategieentwicklungs- und Implementierungsprozesses in Zeiten disruptiven Wandels ist eine spannende und vielversprechende Herausforderung. Hierfür braucht es eine genaue Kenntnis der Einflussfaktoren, der eigenen Stärken und Schwächen sowie eine klare Vorstellung, wie die entwickelten strategischen Elemente konkret umgesetzt werden können.

Dafür eine externe Unternehmensberatung einzuschalten, ist erfahrungsgemäß von Vorteil, wenn sie eine externe, unabhängige Sicht auf die Handlungsfelder mitbringt, sich sehr gut in der Branche auskennt und über Best Practices und Success-Storys berichten kann. Sie kann neue Ideen einbringen, die eigenen Überlegungen einer kritischen Würdigung unterziehen und gemeinsam mit den Klienten Lösungen erarbeiten. Oft fehlt es auch an verfügbaren Ressourcen, diesen Strategieentwicklungsprozess aufzusetzen. Das Einbringen fachlicher und technologischer Expertise, beispielsweise in der Vertriebssteuerung, im Customer-Relation-Management oder in der Implementierung digitaler Lösungen, rundet das Spektrum der Mehrwerte ab, die eine externe Unternehmensberatung schaffen kann.

Ohne Zweifel werden die kommenden Jahre spannend und herausfordernd, aber sie bieten auch zahlreiche Chancen, wenn Banken sich den Veränderungen in einem positiven Sinne stellen. ■

AUSBLICK: ARTIKELSERIE BANKING DER ZUKUNFT

Einen weiteren wesentlichen Aspekt der Strategiefortentwicklung in Zeiten disruptiven Wandels stellt das Change-Management dar. In der nächsten Ausgabe der NEWS werden wir uns diesem spannenden Thema widmen und zeigen, wie die Strategie zu den Beschäftigten kommt und was dabei beachtet werden muss, dass die Strategie verstanden, akzeptiert und umgesetzt wird.

Ansprechpartner

Andreas Strunz
Leiter CoC Financial Artificial Intelligence
andreas.strunz@msg-gillardon.de

Center of Competence
Financial Artificial
Intelligence

Alexander Kregiel
Partner Business Consulting
Bankstrategie & Bankplanung
alexander.kregiel@msg-gillardon.de

1 Dabei gelten Wechselwirkungen, die nicht immer eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ermöglichen.
2 „Was mal galt, gilt nicht mehr"-Beispiele: Negativzinsen, Maastricht-Kriterien, Bargeldabschaffung, Börsen-/Immobilienblasen.
3 Customer Journey, Customer Experience, CRM-Systeme, Beyond Banking.
4 Beispiele: Cloud, Robotic Process Automation, Artificial Intelligence, Blockchain.