



Foto: © Vasabill/stock

Innovation geht anders

Die digitale Revolution läuft in deutschen Geldhäusern geordnet ab.
Um neue Ideen zu entwickeln, ist aber Flexibilität nötig.

Christian Kemper

Wenn in Deutschland ein neuer digitaler Bankservice online geht, ist er meist schon veraltet. Zu lang sind die Entscheidungswege, bis die Marktreife erreicht ist. Deshalb fällt es vielen Instituten auch so schwer, mit der rasanten Entwicklung junger innovativer Finanztechnikunternehmen, den Fintechs, mitzuhalten. „Banken können sich den Stillstand nicht leisten, wir müssen die disruptive Kraft zulassen“, warnte James Cowles, Europachef der Citigroup, auf dem Finanztag 2015 des Süddeutschen Verlags in Frankfurt am Main. Die Geldhäuser träten zwar bereits als Partner innovativer Technologieunternehmen auf, sie müssten aber zum Treiber der neuen Techniken werden.

„Die disruptive Kraft der Digitalisierung entwickelt sich in der Bankenbranche gerade, ihre ganze Wucht wird sie aber noch entfalten“, sagen die Unternehmensberater von Roland Berger voraus. Gemeinsam mit dem Zahlungsdienstleister Visa untersuchten die Consulter in einer Metaanalyse von 95 Studien das Retailbanking und befragten zusätzlich Kunden. Das Ergebnis: Geldinstitute sehen den digitalen Wandel vielfach als Bedrohung. Er eröffnet aber vor allem Chancen, die es so nie zuvor gegeben hat.

Die Digitalisierung fordert nicht nur die IT-Abteilungen der Geldhäuser heraus. Zwar müssen die neuen Geschäftsprozesse auch dort umgesetzt werden. Doch die Konzepte kommen aus anderen Abteilungen und Bereichen der Banken. Auch sie sind in der Pflicht, die Digitalisierung voranzutreiben – bis hin zur obersten Führungsebene. Mit zunehmender Digitalisierung wächst die Notwendigkeit, Organisationen auf kontinuierliche Veränderungen auszurichten, rät Ursula Bohn, Expertin für Change Management bei der Unternehmensberatung Capgemini. In der Studie „Superkräfte oder Superteam“ untersuchte sie, wie Führungskräfte

Kompakt

- Lange Entscheidungsprozesse in klassischen Finanzinstituten schmälern die Innovationskraft.
- IT-Abteilungen müssen neue digitale Prozesse gemeinsam mit den Fachabteilungen vorantreiben.
- Agiles Projektmanagement kann helfen, starre Hierarchien aufzubrechen.

„Statt bestehende Systeme immer wieder zu zerstören und neu aufzubauen, sollten Banken in ihre Weiterentwicklung investieren.“



Claudia Conrads,
Geschäftsführerin Information Factory

den Wandel im Unternehmen gestalten können. Für die Banken gebe es zwar keinen Königsweg, aber einige Faktoren könnten den Weg zum neuen digitalen Geschäftsmodell ebnen. In der starren Hierarchie eines Instituts könnten beispielsweise Innovationsinseln geschaffen werden, für die vom Vorstand ein Handlungsrahmen definiert wird, in dem dann freier entschieden und flexibler reagiert werden kann. Mit einem vorgegebenen Ziel, einem Liefertermin und einem Kostenbudget könnten die Art der Zusammenarbeit und auch die Entscheidungsschritte vom Projektteam selbst gewählt werden. Eine solche Insel ist wie ein Start-up im Unternehmen, erläutert die Unternehmensberaterin. Die jeweilige Führungskraft auf einer solchen Innovationsinsel müsse sich bewusst aus der Hierarchie eines klassischen Geldhauses lösen. Es sei ihre Aufgabe, entsprechende Freiheitsgrade für die Projektarbeit einzufordern und über den Tellerrand der eigenen Abteilung hinauszuschauen. Mit diesem auch bottom-up genannten Managementansatz könnten Banken ihre Innovationskraft spürbar verstärken. Veränderungen, die top-down geplant und umgesetzt werden, sollen eine geringere Erfolgswahrscheinlichkeit haben als Transformationen, bei denen die gesamte Organisation mit einbezogen wird.

Silos werden Banken und Sparkassen zum Verhängnis

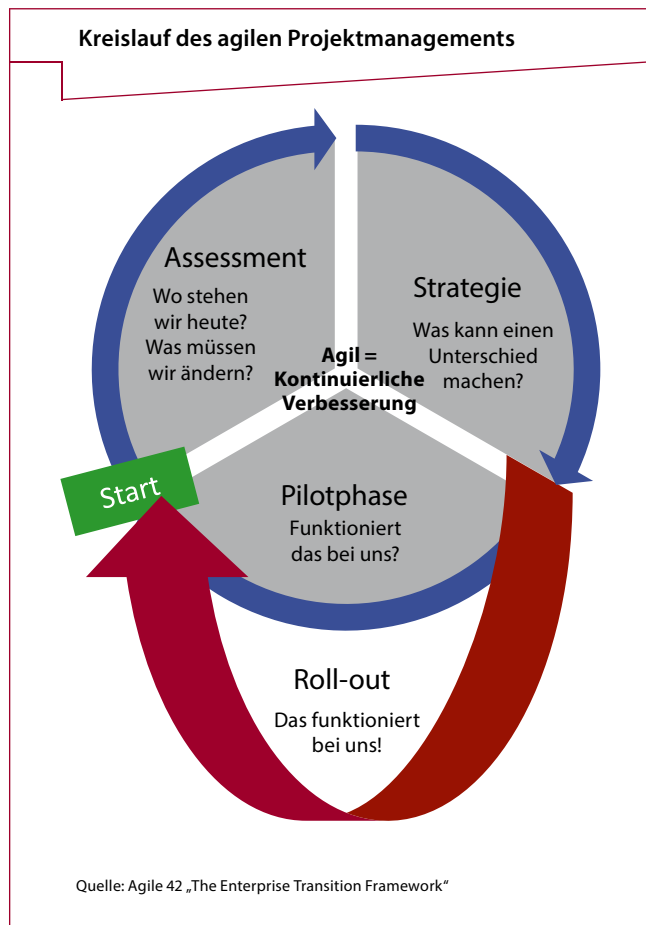
„Die IT kann nicht allein entscheiden und braucht die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen“, sagt Claudia Conrads, Geschäftsführerin der Managementberatung Information Factory in Nürnberg. Und daran hapert es vielfach. „Das Silodenken wird den Banken zum Verhängnis“, mahnt die Unternehmensberaterin. Als zentrales Problem nennt sie das Thema Führung: „Banken führen primär über finanzielle Ziele. Eine derart starre Motivationskultur ist nicht geeignet für eine Welt, die sich ständig verändert.“ Während in anderen Branchen schon lange ein Umdenken stattgefunden habe, gebe es innerhalb der Kreditinstitute immer noch starre

Hierarchien, die mit den aktuellen Veränderungsprozessen nicht mehr mithalten können. „In einem dynamischen Umfeld braucht es nicht nur eine zukunftsorientierte Strategie, sondern auch eine effiziente Umsetzungskultur, die durch Mitarbeiter und Führungskräfte getragen wird“, betont Conrads. Die Organisation von Banken müsse daher auf erfolgskritische Ziele ausgerichtet werden. Oftmals werde aber der Einfluss weicher Faktoren, wie zum Beispiel die Führungsqualität auf den Erfolg von Change-Prozessen, unterschätzt.

Damit Digitalisierung in deutschen Finanzinstituten ankommt, müssten zum flexiblen Management, den klugen Köpfen und innovativen Technologien auch Leistungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit kommen. „Die IT-Abteilungen in Banken sind aber weitgehend unbeweglich, weil sie in erster Linie Bestehendes verwalten müssen“, erläutert Conrads. Im laufenden Betrieb werden die Systeme in der Regel nur notdürftig angepasst. Die Veränderungsfähigkeit als dauerhafte Anforderung an die IT bleibt völlig außen vor. Und wenn die Starrheit der Systeme dem Geschäft substantiell schadet, werden sie durch neue, meist wieder starre, abgelöst. „Statt bestehende Systeme immer wieder zu zerstören und neu aufzubauen, sollten Banken in ihre Weiterentwicklung investieren“, empfiehlt Conrads. Informationen müssten besser fließen, die Informationssilos in den Einzelsystemen der Banken sollten miteinander verbunden werden (siehe Titelgeschichte in BANKMAGAZIN 5/2015).

Digitaler Wandel funktioniert nur mit neuen Strukturen

Die nach Geschäftsbereichen isolierten Insellösungen moniert auch eine Untersuchung der Deutschen Bank. In einem Researchbericht vom April 2015 zur digitalen Ökonomie und dem strukturellen Wandel in der Finanzbranche heißt es, dass überholtes Silodenken nach wie vor Innovationsprozesse hemmt. „Der große Wurf wird den Banken so nicht gelingen“, meint Thomas Dapp, Volkswirt bei der Deutschen Bank und Autor des Berichts. Um den digitalen Wandel zu vollziehen, seien tiefgreifende Strukturreformen über sämtliche interne und externe Bankprozesse und -systeme hinaus nötig. Dabei gehe es nicht nur um die Verschmelzung von On- und Offline-Welt oder die Digitalisierung einzelner Finanzdienstleistungen. „Es geht um grundlegende Veränderungen des klassischen Bankings sowie um ein Aufbrechen des überholten Silodenkens bei Innovationsprozessen“, erklärt Dapp. „Hierfür bedarf es einer unvoreingenommenen Akzeptanz, die modernen Technologien mit bestehenden Ressourcen optimal zu nutzen, sowie des Willens, neue Analysemethoden und Arbeitsweisen zu adaptieren.“ Zudem beherrschten vie-



Wolfgang Botschatzke, ehemaliger IT-Vorstand der Hamburger Sparkasse und heute geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Macros Consult. „Die zentrale Herausforderung der Branche in den kommenden Jahren wird sein, die Komplexität der Systeme und die IT-Kosten generell zu senken“, sagt er. „Die Anwendungslandschaft in vielen Häusern ist sehr heterogen und deren Konsolidierung musste aufgrund anderer Prioritäten häufig nach hinten verschoben werden.“ Viele Systeme müssten konsolidiert werden. Die Bank-IT solle in naher Zukunft multikanalfähig werden und mit automatisierten Prozessen die Arbeitsabläufe insbesondere im Kreditgeschäft verbessern.

Aktive Mitarbeiter müssen die Veränderungen vorantreiben

Wie Innovationen in bestehenden Strukturen eines Unternehmens oder einer Bank umgesetzt werden können, untersuchte Melanie Lais, Abteilungsleiterin Marketing bei der Sparkasse Kraichgau, gemeinsam mit der Neurowissenschaftlerin Elke Präg. Untersuchungsgegenstand war, wie Mitarbeiter mit Veränderungen umgehen. In ihrer wissenschaftlichen Arbeit über Innovation und Motivation im Organisationskontext beschreiben die Autorinnen zwei Typen von Mitarbeitern: den active spirit und den calm spirit. Demnach können die aktiven Mitarbeiter in einem abwechslungsreichen Umfeld arbeiten und Veränderungen sofort umsetzen. Die ruhigen Mitarbeiter hingegen sind in Routineberufen tätig und stehen Veränderungen eher zurückhaltend gegenüber. „Entsprechend wählen wir für bestimmte Projekte solche Mitarbeiter aus, die über einen active spirit verfügen“, folgert Lais. Langfristig führe aber nur die Einbeziehung der individuellen Potenziale aller Mitarbeiter zu einer schnellen und effizienten Anpassungsfähigkeit einer Organisation.

Eine Methode, um ein Team dynamisch zu führen, ist das agile Projektmanagement Scrum, entwickelt Mitte der 90er Jahre von den US-Amerikanern Ken Schwaber und Jeff Sutherland. Ursprünglich in der Softwareentwicklung angewendet, wächst das Verfahren nun über die IT-Abteilungen auch in andere Unternehmensbereiche hinein. Der Begriff entstammt dem Rugby-Sport, wo mit Scrum das geordnete Gedränge zum Wiederbeginn des Spiels nach einem Regelverstoß bezeichnet wird.

Von der strukturierten Selbstbestimmung der Mitarbeiter bei Scrum profitiert die gesamte Organisation, weiß Marion Eickmann, Gründerin von Agile 42, einem Trainingsdienstleister für agiles Projektmanagement. „Alle Banken in Deutschland sind in dem Bereich aktiv, denn die Methode kann an jede Unternehmenskultur angepasst werden“, sagt

le Banken noch zu wenig die globale Sprache des Internets. Hierin liege der bedeutendste Vorteil von Fintechs, der neuen Marktakteure aus dem Nicht-Bankensektor. Ihr Erfolgsrezept basiere auf dem harmonischen Ineinandergreifen von Hard- und Software. Durch die optimale Verzahnung und die Verwendung kompatibler und interoperabler Technologien sowie angemessene Programmierschnittstellen könnten plattformverwöhnte Konsumenten mit attraktiven Produkten und Diensten bequem, global und aus einer Hand umworben und bedient werden.

Als ein konkretes Innovationsfeld für die Bank-IT nennt Dapp von der Deutschen Bank die Datenerkennung und -auswertung. Strukturierte und unstrukturierte Daten müssten maschinenlesbar erkannt, aufbereitet und ausgewertet werden. Durch die Kombination aus Automatisierung und selbstlernenden Algorithmen werde das Datenvorkommen genutzt, um neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu entwickeln. Solche kognitiven, selbstlernenden Abläufe könnten dem Bankensystem künftig wertvolle Dienste leisten.

Die Fähigkeit, die zunehmende Komplexität, die sich wegen der strengeren Regulierungsvorgaben noch weiter erhöht, zu beherrschen und zu reduzieren, ist die größte Herausforderung für das IT-Management der Banken, berichtet

sie. Dreh- und Angelpunkt von Scrum ist eine hohe Eigenmotivation der Teammitglieder. „Mit Scrum legt ein Team selbst fest, welche Aufgaben es wie erledigen kann“, erklärt Eickmann.

Im Gegensatz zu klassischen Managementmethoden kennt Scrum weder Projektmanager noch Projekt- oder Teamleiter. Stattdessen gibt es drei Rollen:

- Der Produkt Owner ist verantwortlich für die Erhebung und Priorisierung der Anforderungen, die Budgetkontrolle, den Return on Investment und die Vorstellung des Endergebnisses.
- Der Scrum Master sorgt für die Einhaltung der Scrum-Regeln, räumt Probleme aus dem Weg und schafft die nötigen Rahmenbedingungen für das Team.
- Das Team, eine selbstorganisierte Einheit, verantwortet die Erstellung und die Qualität des Produkts.

Ein Scrum-Projekt wird in Iterationen, die so genannten Sprints, aufgeteilt und läuft in der Regel zwischen zwei bis vier Wochen. Zu Beginn des Projekts nimmt der Product Owner die Anforderungen der Stakeholder beziehungsweise der Geschäftsbereiche auf, erfasst sie in einem Plan, dem Backlog, und priorisiert sie anschließend. Im Sprint Planning stellt der Product Owner dann dem Team die Liste aller Anforderungen vor. Gemeinsam finden sie durch gezielte Fragen heraus, was sich hinter den fachlichen Anforderungen verbirgt, und schätzen grob den Aufwand. Anders als beim klassischen Projektmanagement wird dem Scrum-Team nicht vorgeschrieben, wie viel in einer bestimmten Zeit realisiert werden soll. Stattdessen wählt die Arbeitsgruppe selbst aus, welche Funktionen sie in einem Sprint für umsetz-

bar hält. Alle Anforderungen werden in einzelne Aufgaben heruntergebrochen und schriftlich festgehalten. Diese Aufzeichnungen kommen in eine grafische Übersicht, an der täglich der jeweilige Restaufwand ablesbar ist. Am Ende des Sprints präsentiert das Team dem Product Owner und gegebenenfalls den Stakeholdern die umgesetzten Funktionen. Dieser entscheidet dann, ob alle Akzeptanzkriterien erfüllt sind und er die Lieferung abnehmen kann. Während des gesamten Prozesses sorgt der Scrum Master für die Einhaltung der Regeln und wehrt Störungen von außen ab.

Bevor Scrum in die gewachsene Unternehmensstruktur einer Bank integriert wird, sollte die Methode in einem Pilotprojekt ausprobiert werden, rät Eickmann (siehe Grafik Seite 44). „Agil ist keine Blaupause für erfolgreiche Projektarbeit“, sagt sie. Wie immer bei der Einführung eines neuen Verfahrens sei auch bei Scrum das Spektrum möglicher Konflikte vielfältig. „Es reicht von Managern, die zwar Transparenz fordern, aber auf keinen Fall für die eigene Arbeit, über klassische Projektleiter, die ihre Scrum-Rolle erst verstehen müssen, bis hin zum Stakeholder, von dem Mitarbeit gefordert wird“, gibt die Beraterin zu. Doch der Einsatz lohne sich, die Unternehmen profitierten von verkürzten Produktentwicklungszyklen, schnellerem Return on Investment, höherer Kundenzufriedenheit sowie motivierten und engagierten Mitarbeitern. ■

Autor: Christian Kemper ist Redakteur bei BANKMAGAZIN, Anlage-Praxis und BANKFACHKLASSE. Er begleitet die Branche als ehemaliger Tageszeitungskorrespondent in Frankfurt am Main bereits seit vielen Jahren.

Service für Abonnenten von „Springer für Professionals | Banken & FDL“

Zum Thema **Bank-IT**

 Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 1.030 Beiträge

Stand: Mai 2015

Medium

- ☐ Online-Artikel (96)
- ☐ Dossiers (13)
- ☐ Interviews (16)
- ☐ Zeitschriftenartikel (177)
- ☐ Buchkapitel (728)

Sprache

- ☐ Deutsch (200)
- ☐ Englisch (830)

Von der Redaktion empfohlen

Anja Kühner: Vorschriften forcieren überfällige Modernisierung, in: BANKMAGAZIN 05/2015, Wiesbaden 2015

www.springerprofessional.de/5686488

Joachim Dorschel: Wo Big Data den Instituten wirklich nützt, in: BANKMAGAZIN 05/2015, Wiesbaden 2015

www.springerprofessional.de/5686490