

Inhaltsverzeichnis

1 Bleibt das Banking auch in Zukunft Ihr Geschäft?	1
1.1 Intro: Die Not der Veränderung	2
1.2 Megatrend Digitalisierung: Explosiver Treiber des Strukturwandels	6
1.2.1 Verändertes Kundenverhalten	6
1.2.2 Folgen der Standardisierung und Modularisierung	7
1.2.3 Die Digitalisierung revolutioniert den Wettbewerb	10
1.2.4 Regulatorische Anforderungen: PSD2 als Schlüssel zur Plattformökonomie	14
1.2.5 Plattform-Ökonomie: Anpassung der Geschäftsmodelle	16
1.3 Globale und branchenspezifische Rahmenbedingungen zum Jahreswechsel 2019/2020	17
1.3.1 Wirtschaftliche Lage in Deutschland und Einflussfaktoren	17
1.3.2 Schwache Rentabilität und Kostendruck bei den Banken: Konsolidierungsdruck steigt	19
1.4 Strukturwandel und Veränderungsdruck: Die digitale und kulturelle Transformation aktiv gestalten	24
Literatur	25
2 Vom Silodenken zum vernetzten Arbeiten: Wie Sie Silos in Ihrem Unternehmen erkennen und erfolgreich gegensteuern	29
2.1 Silo 1: Isolierte und statische Organisation	29
2.1.1 Regulatorik und Verbandsvorgaben: Starre Richtlinien oder flexible Gestaltung von Spielräumen	30
2.1.2 Horizontaler Austausch: Vorprogrammierter Misserfolg von institutsübergreifenden Arbeitsgruppen	31
2.1.3 Unternehmenserfolg als retardierender Faktor	33
2.1.4 Unveränderlichkeit einer Organisation – Folgen einer unzureichenden Mitarbeiterfluktuation	34
2.1.5 Silo-Gesamtergebnis: Isolierte und statische Organisation	35
2.1.6 Raus aus der isolierten und statischen Organisation – rein in die Kooperation	37

2.2	Silo 2: Abteilungs- und Projektsilos	39
2.2.1	Hierarchie: Das Gift gegen Offenheit und Vernetzung	39
2.2.2	Das Wissenssilo: Wissen ist Macht	41
2.2.3	Kommunikationssilo: Wildwuchs statt vernetztem Austausch	42
2.2.4	Ein schmaler Grat: Autarke Entscheidungen für die eigene Abteilung	43
2.2.5	Antrainiertes Verhalten im Abteilungssilo	44
2.2.6	Abschottungsstrategie: Aus Angst und Unsicherheit unter sich bleiben	45
2.2.7	Silo-Gesamtergebnis: Abteilungs- und Projektsilos	46
2.2.8	Raus aus den Abteilungs- und Projektsilos – rein in die Vernetzung	47
2.3	Silo 3: Macht der Führung	51
2.3.1	Die Grundeinstellung des Managements entscheidet: Treiber des Wandels oder Leugner der Zukunft	51
2.3.2	Isolation im Elfenbeinturm	52
2.3.3	Besitzstandswahrung der Statussymbole	53
2.3.4	Kontrolle als Kreativitätsbremse	55
2.3.5	„Viel-bringt-viel“ war gestern: Das Ende des Workaholic-Managers	56
2.3.6	Silo-Gesamtergebnis: Macht der Führung	57
2.3.7	Raus aus den Machtsilos – rein in die Vertrauenskultur	58
2.4	Silo 4: Komfortzone der Mitarbeiter	60
2.4.1	Bequemlichkeit und Unkenntnis: Komfortzone als Fels in der Brandung	61
2.4.2	Früher war alles besser! Lasst uns die Zukunft aufhalten solange es geht	62
2.4.3	Par Ordre Du Mufti: Anweisung und gelernte Unselbstständigkeit statt Selbstorganisation	64
2.4.4	Banker als Bewahrer statt Abenteurer mit Pioniergeist oder „Zuhause ist's am schönsten“	65
2.4.5	Jenseits des Flows: Die Gefahren von Unter- und Überforderung	67
2.4.6	Lineare Karriere: Das Ende des planbaren Erfolges	70
2.4.7	Silo-Gesamtergebnis: Komfortzone der Mitarbeiter	71
2.4.8	Raus aus der Komfortzone – rein in den Flow	72
2.5	Silo 5: Traditionelle Wertschöpfung	75
2.5.1	Der Tradition verpflichtet – dem Untergang geweiht!	76
2.5.2	Wann funktioniert die Gelddruckmaschine wieder? Und sind Minuszinsen nur ein Marketingtrick?	78
2.5.3	Die Hoheit über Gebühren und Entgelte	80
2.5.4	KI, Robotics & Co.: Fluch statt Segen?	82
2.5.5	Kryptowährungen haben doch keine Chance!	84

2.5.6	Minimalprinzip statt maximaler Vernetzung: Wir erfüllen nur das, was der Gesetzgeber fordert	85
2.5.7	Silo-Gesamtergebnis: Traditionelle Wertschöpfung	88
2.5.8	Raus aus der „Traditionellen Wertschöpfung“ – rein in das Open Banking	88
2.6	Silo 6: Ignoranz des Kundenfeedbacks	97
2.6.1	Standardisierung versus Megatrend Individualisierung	97
2.6.2	Der Kunde als echtes Projektmitglied oder nur in Alibifunktion?	99
2.6.3	Nur oberflächliche Fragen stellen oder auch zuhören (wollen)? ...	100
2.6.4	Es geht auch ohne Kundenfeedback und Selbstreflexion	101
2.6.5	Silo-Gesamtergebnis: Ignoranz des Kundenfeedbacks	103
2.6.6	Raus aus der Ignoranz des Kundenfeedbacks – rein in die ehrliche Co-Kreativität.	103
2.7	Silo 7: Entscheidungshoheit des Vorstands	108
2.7.1	Alphatiere: Vom Aussterben bedroht	109
2.7.2	Relikt vergangener Zeiten: Top-down-Management und starre Strukturen	110
2.7.3	Fingierte Partizipation: Am Ende entscheidet doch nur einer – der Vorstand	111
2.7.4	Silo-Gesamtergebnis: Entscheidungshoheit des Vorstands	112
2.7.5	Raus aus der Entscheidungshoheit des Vorstands – rein in die Partizipation	113
2.8	Silo 8: Mitarbeiterauswahl nach Schema F	117
2.8.1	Mit der „Kompetenz von gestern“ die „Bank von morgen“ gestalten?	118
2.8.2	Vorsicht bei hoher „Leerformel-Quote“.....	119
2.8.3	Bank sucht Banker – finde den Fehler	120
2.8.4	Konventionelle Kommunikation im Bewerberprozess	121
2.8.5	Fehlurteile sind vorprogrammiert	122
2.8.6	Mit Vertragsunterschrift ist der Neuling fest an Bord	124
2.8.7	Silo-Gesamtergebnis: Mitarbeiterauswahl nach Schema F	125
2.8.8	Raus aus der Mitarbeiterauswahl nach Schema F – rein in die Candidate Experience	125
2.9	Silo 9: Weiterbildung ist Budgetsache	132
2.9.1	Kostendruck vs. Weiterbildung	132
2.9.2	Bildung nach Plan: Statisch, praktisch, gut	133
2.9.3	Weiterbildung als Karriereturbo – ist Weiterbildung also freiwillig?	134
2.9.4	Wissen als Eigentum und Statussicherung	135
2.9.5	Silo-Gesamtergebnis: Weiterbildung ist Budgetsache	136
2.9.6	Raus aus „Weiterbildung ist Budgetsache“ – rein in das Wissens-Sharing	137

2.10 Silo 10: Pseudonym Unternehmenskultur	141
2.10.1 Kostenfokus statt Kultur	142
2.10.2 Nice to have – sofern wir dafür Zeit haben	143
2.10.3 Unternehmenskultur per Arbeitsanweisung: Quasi bedeutungslos wie ein Lippenbekenntnis	144
2.10.4 Unkultur: Die schwerste Form von Misstrauen, Angst und Ablehnung in Organisationen	145
2.10.5 Silo-Gesamtergebnis: Pseudonym Unternehmenskultur	146
2.10.6 Raus aus dem Pseudonym Unternehmenskultur- rein in die Beziehungsqualität	147
Literatur	157
3 Kurswechsel in der Führung: Mehr Mut und Verantwortung	159
3.1 Die Metamorphose in der Organisation beschleunigen	160
3.1.1 Die Chronologie für den Paradigmenwechsel akzeptieren	160
3.1.2 Bewusstheit für die Tragweite Ihres Handelns und eine Frage der Haltung	160
3.1.3 Mit einem neuen Mindset den Paradigmenwechsel leben	163
3.2 Mut zur Veränderung: Der Orbit einer Führungskraft	163
3.2.1 Zeit für einen neuen Führungsstil	164
3.2.2 Ihre neue Rolle als New Leadership-Manager: Führungsprofil statt Führungsstil	166
3.2.3 Jeder mutige Mitarbeiter wird zur Führungspersönlichkeit	169
3.2.4 Als Organisation den Wandel stärken und auf Führungsebene gemeinsam Mut beweisen	170
3.2.5 Mut zum Konflikt	174
3.3 Stolpersteine einer Führungskraft auf der Heldenreise des Wandels und Lösungsansätze	175
3.3.1 Ihre Organisation ist noch nicht so weit (wie Sie es schon sind)	175
3.3.2 Sie sind persönlich noch nicht so weit (wie Ihre Organisation es von Ihnen fordert)	177
3.3.3 Veränderungsresistente Mitarbeiter: Wie Sie Ängste, Boykott und Widerstand erkennen und aufbrechen	180
3.3.4 Und plötzlich haben Sie den schwarzen Peter? Der Umgang mit dem Risiko des Scheiterns	183
3.4 Operative Führung im digitalen Zeitalter	186
3.4.1 Vertrauen und Fairness für das Beziehungsmanagement	186
3.4.2 Sinn und Zweck Ihrer Mission	186
3.4.3 Agile Prinzipien – Teamkultur statt Ich-AG	188
3.4.4 Remote führen – motivieren statt kontrollieren	189
3.4.5 Lernkultur und Wissens-Sharing	192
3.4.6 Erfolgsfaktor Innovationskultur	195

3.4.7	Gen Y, Gen Z & Co: Generationen-Unterschiede	196
3.4.8	Effiziente Meetings statt Endlos- und Sinnlos-Sitzungen	197
3.4.9	Nachhaltigkeit der Changeprozesse: Auf die passenden Messgrößen kommt es jetzt an.	198
3.4.10	Agile Methoden und Tools für neue Anforderungen	200
	Literatur.	205
4	Evolutionstheorie: Ableitungen für die Zukunft des Finanzsektors	207
4.1	Professor Dr. Key Pousttchi über die natürliche Selektion: Ohne Alleinstellungsmerkmal ist das Spiel zu Ende.	208
4.2	Digitale versus kulturelle Evolution: Professor Dr. Volker Eickenberg fordert in seinem Statement sowohl in Technik als auch in Menschen zu investieren	212
4.3	Survival of the fittest: Professor Dr. Claudia Hilker über die Frage, wie sich Banken im Rahmen der Digitalen Transformation am besten anpassen.	214
4.4	Struggle for life: Professor Dr. Stefan Gröner erläutert, wie durch neue Technologien der Wettbewerb ums Überleben gelingen kann.	217
4.5	Anpassung an Umweltbedingungen: Dr. Ernst Stahl plädiert dafür, dass Banken auch mal über ihren Schatten springen.	221
4.6	Rekombination und Mutation: Christian von Burkersroda über Chancen trotz Trennung.	227
4.7	2030: Not far away – Nils Müller, ein Futurist und Zukunftsexperte, klärt auf	229
4.8	Epilog: Wieviel Zeit haben wir noch?	232
	Literatur.	234