



Kristin Butzer-Strothmann (Herausgeber)
Patrick Müller (Herausgeber)
Finanzdienstleistungen im Umbruch
Bankgeschäfte vor neuen Herausforderungen

 Leibniz FH
SCHOOL OF BUSINESS

5

INTEGRIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Hrsg. von Kristin Butzer-Strothmann und Patrick Müller

Finanzdienstleistungen im Umbruch

Bankgeschäfte vor neuen Herausforderungen



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/7645>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>



Inhaltsübersicht

A. Einführung und Digital Mindset

Finanzdienstleistungen und -leister im Umbruch: eine permanente Herausforderung

Kristin Butzer-Strothmann / Patrick Müller 1

Digital Mindset: Wie kann der Cultural Change in Banken gelingen?

Thomas Schüttler / Matthias Gantner 9

B. Digitaler Wandel, Fintechs und weitere Herausforderungen: Erkenntnisse und Einsichten der Leibniz-Dialoge 2016 und 2017

„The Banker’s Angst“: Umbruchsituationen in der Finanzdienstleistungsbranche – Ergebnisse des Leibniz-Dialogs 2016

Daniel Winter / Gianluca Martinelli / Melanie Schmidt / Philipp Bank /
Andrea Dietsch / Jan Chemnitz 29

Digitalisierung – Chance oder Gefahr?: Fokus Fintechs – Ergebnisse des Leibniz-Dialogs 2017

Nicole Barnert / Leona Homeyer / Jennifer Oehlmann / Julia Reich /
Larissa Schultze / Daniel Wilhelm 45

C. Kundenmanagement im digitalen Zeitalter: Ergebnisse empirischer Studien zu den Leibniz-Dialogen

Analyse des Anlageverhaltens der Generation Y und Z – Eine empirische Studie

Daniel Winter / Gianluca Martinelli / Melanie Schmidt / Philipp Bank /
Andrea Dietsch / Jan Chemnitz 67

Anforderungen von Geschäfts- und Firmenkunden an traditionelle und moderne Bankverbindungen – eine empirische Untersuchung

Nicole Barnert / Leona Homeyer / Jennifer Oehlmann/ Julia Reich /
Larissa Schultze / Daniel Wilhelm 87

D. Management des digitalen Wandels: Kultur, Strategie, Organisation und Mitarbeiterentwicklung vor neuen Herausforderungen

Auswirkungen der Anforderungen der Generationen Y und Z auf Ausbildungsstrukturen im Finanzsektor

Patrick Müller / Thomas A. Müller / Frauke Steinkamp 103



Führung und strategische Entwicklung einer Backoffice-Organisation im digitalen Wandel

Werner Ollechowicz / Kristin Seybloth

119**Trial and Error – Brauchen Banken eine neue Fehlerkultur?**

Klaus Peter Wennemann

133

E. Schlussbemerkungen**Finanzdienstleister quo vadis: Integrierter Managementansatz als Option**

Kristin Butzer-Strothmann / Patrick Müller

143



Inhaltsverzeichnis

A. Einführung und Digital Mindset

Finanzdienstleistungen und -leister im Umbruch: eine permanente Herausforderung	1
1 Digitale Dynamik im Finanzdienstleistungsbereich als Risiko und Chance zugleich.....	1
2 Vielfältige ex- und interne Herausforderungen der Digitalisierung an Finanzdienstleister	2
3 Einordnung der Beiträge	4
Digital Mindset: Wie kann der Cultural Change in Banken gelingen?	9
1 Digitaler Wandel: Grundsätzliche Prinzipien der Digitalisierung und Notwendigkeit der Veränderung bisheriger Geschäftsmodelle	9
2 Fintechs, Incubators, Accelerators, Innovation-Labs - Was wir von Startups lernen können?	11
2.1 Interne Forschung und Entwicklung	14
2.2 Innovation Lab	15
2.3 Inkubator.....	15
2.4 Inkubation = Innovation + Geschäftsaufbau	15
2.5 Der Accelerator.....	16
3 Unfair Advantages: Welche Stärken können Banken als Basis für ihren digitalen Change nutzen?	17
4 Von OPEX zu INNEX: Warum sich Unsicherheit von Wissen in volatilen Zeiten nicht mehr besiegen lässt	18
5 Service Economy: Den eigentlichen Kundenbedarf verstehen und neue Anforderungen an Kooperation und Integration	20
6 Continuous Innovations Management & Trial and Error: Kundenorientiertes Lernen erfordert eine veränderte Fehler- und Investitionskultur.....	21
7 Minimal viable Product: Veränderung der Projektmanagementdisziplin durch schnelle Verprobung statt Perfektion beim ersten Mal.....	22
8 Fazit	23



B. Digitaler Wandel, FinTechs und weitere Herausforderungen: Erkenntnisse und Einsichten der Leibniz-Dialoge 2016 und 2017

„The Banker’s Angst“: Umbruchsituationen in der Finanzdienstleistungsbranche – Ergebnisse des Leibniz-Dialogs 2016	29
1 Intention des Leibniz-Dialogs und Überblick	29
2 Impulsvorträge am Vormittag	30
3 Interaktives Arbeiten in Workshops am Nachmittag.....	31
3.1 Der Mörder ist immer der Banker	31
3.1.1 Aufbau und Zielsetzung des Workshops.....	31
3.1.2 Diskussion und Ableitung von Handlungsoptionen	32
3.2 Cyberbank oder Seniorenbetreuer?	33
3.2.1 Aufbau und Zielsetzung des Workshops.....	33
3.2.2 Analyse des Status quo	34
3.2.3 Diskussion und Ableitung von Handlungsoptionen	35
3.3 Aktien statt Schuhe.....	36
3.4 Letzte Ausfahrt Bildungsreform?	39
3.4.1 Ökonomische Bildung als Basis einer erfolgreichen Gesellschaft....	39
3.4.2 Idealbild eines Schülers	39
3.4.3 Handlungsoptionen und Akademisierungswahn	40
3.5 Europäische Union als Minenfeld für Banken?	41
3.5.1 Vorbemerkungen	41
3.5.2 Retailbanken	41
3.5.3 Global Player	42
4 Fazit und Ausblick	42
Digitalisierung – Chance oder Gefahr?: Fokus Fintechs – Ergebnisse des Leibniz-Dialogs 2017	45
1 Intention des Leibniz-Dialogs und Überblick	45
2 Impulsvorträge am Vormittag	45
3 Interaktives Arbeiten in Workshops am Nachmittag.....	46
3.1 Das Banking der Zukunft im Firmenkundenbereich.....	46
3.1.1 Thematische Einführung in den Workshop	46
3.1.2 Diskussion und Ableitung von Handlungsoptionen	47
3.2 Fintechs leichtgemacht – Alles eine Frage der Regulierung?.....	49
3.2.1 Aufbau und Zielsetzung des Workshops.....	49



3.2.2	Diskussion und Ableitung von Handlungsoptionen	52
3.3	Innovation durch Kooperation? – Zusammenarbeit mit Fintechs.....	54
3.3.1	Hintergrund und Zielsetzung des Workshops	54
3.3.2	Diskussion und Ableitung von Handlungsoptionen	55
4	Fazit und Ausblick.....	59

C. Kundenmanagement im digitalen Zeitalter: Ergebnisse empirischer Studien zu den Leibniz-Dialogen

Analyse des Anlageverhaltens der Generation Y und Z –

Eine empirische Studie 67

1	Einleitung	67
2	Hintergrund	68
2.1	Sekundäranalyse.....	68
2.2	Historie der Aktienanlage in Deutschland und die Geburt der Volksaktie ...	72
2.3	Motivation der Studie	74
3	Ergebnisse	75
3.1	Charakteristika der Stichprobe	75
3.2	Ökonomische Bildung.....	77
3.3	Kapitalanlageverhalten	78
3.4	Handlungsempfehlungen für Politik und Wirtschaft	81
4	Fazit und Ausblick	81

Anforderungen von Geschäfts- und Firmenkunden an traditionelle und moderne Bankverbindungen – eine empirische Untersuchung 87

1	Einleitung	87
2	Ergebnisse der Vergleichsstudie: Sekundäranalyse	87
3	Ergebnisse der Empirie	89
4	Benchmark.....	96
5	Zusammenfassung der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsoptionen	98



D. Management des digitalen Wandels: Kultur, Strategie, Organisation und Mitarbeiterentwicklung vor neuen Herausforderungen

Auswirkungen der Anforderungen der Generationen Y und Z auf Ausbildungsstrukturen im Finanzsektor	103
1 Problemstellung	103
2 Arbeitgeberattraktivität in der Finanzdienstleistungsbranche und deren Auswirkung auf die Ausbildungsstrategie.....	104
3 Anforderungen der Generationen Y und Z.....	105
3.1 Die beruflichen Anforderungen der Generationen X, Y und Z	106
3.2 Die abgeleiteten Handlungsfelder zum Umgang mit den Generationen Y und Z.....	109
4 Elemente einer modernen Ausbildungsstrategie im Kontext der Generation Y und Z am Beispiel der NORD/LB	112
4.1 Recruiting und Bindung vor Ausbildungsstart.....	113
4.2 Individuelle Betreuung und Qualifizierung	113
4.3 Projekthaftes Arbeiten	114
4.4 Beurteilung	114
5 Schlussbetrachtung und Ausblick	115
Führung und strategische Entwicklung einer Backoffice-Organisation im digitalen Wandel	119
1 Ausgangslage: Die bisherige Backoffice-Strategie der Schwäbisch Hall-Gruppe – ein Zwischenfazit	119
1.1 Zentrale Ergebnisse nach 5 Jahren Strategieumsetzung Mehrwert: Processing Planung und Steuerung	120
1.2 Etablierung einer Leankultur im Backoffice.....	121
1.3 Begleitung durch Qualifikation und einen systematischen Veränderungsprozess	121
1.4 Gesamtergebnis	122
2 Neue Herausforderungen: Die Entwicklung des strategischen Zielbilds 2020 ..	123
2.1 Was müssen wir heute tun, um den Herausforderungen in 2020 erfolgreich zu begegnen?	123
2.2 Zentrale Herausforderungen.....	124
2.3 Strategisches Zielbild	125
2.4 Umsetzung	126
3 Blick in die strategischen Initiativen „OnlinePerspektiven“ und „Entwicklungsperspektiven“	127



3.1	OnlinePerspektiven: Schaffung von Realtime-Prozessen	127
3.2	EntwicklungsPerspektiven: Ausbildung, Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie Change Management	128
4	Kritisches Fazit: Erfolgsfaktoren, Lessons Learned und Ausblick	129
4.1	Erfolgsfaktoren	129
4.2	Lessons Learned	130
5	Ausblick.....	131
Trial and Error – Brauchen Banken eine neue Fehlerkultur?		133
1	Treiber der Veränderung.....	133
2	Die traditionelle „Null-Risiko-Politik“	134
3	Fehler und Fehlerkultur	136
4	Die Bedeutung der Kreativität	136
5	Von der „Lernenden Organisation“ zur „Künstlichen Intelligenz“	138
6	Bildung als Herzstück der neuen Unternehmenskultur	139
<hr/>		
E. Schlussbemerkungen		
Finanzdienstleister quo vadis: Integrierter Managementansatz als Option		143
1	Integriertes statt punktuelleres Management	143
2	Zentrale Integrationsobjekte im digitalen Zeitalter: Kultur, Strategie, Produkte, Struktur, Technologie und Personal.....	144
3	Leitbild agiler und lernender Finanzdienstleister	146
Eng vernetzt mehr bewegen:		
Krisen als Chance betrachten und sich als Bank neu positionieren		149
Eng vernetzt mehr bewegen:		
Finanzdienstleistungen im Umbruch Digitalisierung – Chance oder Gefahr?		157
<hr/>		
Über die Autorinnen und Autoren		165