Finanzdienstleistungen und -leister im Umbruch: eine permanente Herausforderung

Kristin Butzer-Strothmann und Patrick Müller

1 Digitale Dynamik im Finanzdienstleistungsbereich als Risiko und Chance zugleich

Finanzdienstleistungen und damit auch die Finanzdienstleister befinden sich inmitten eines permanenten Umbruchs. An sich ist Wandel auch für den Finanzdienstleistungssektor nichts Neues, allerdings hat sich die Intensität und Dynamik deutlich erhöht, da die Innovationsgeschwindigkeit deutlich zugenommen hat (Krakau 2017, S. 5). Termini wie disruptiver Wandel sollen diese besondere Intensität entgegen den eher evolutionären Entwicklungsschritten in den Jahrzehnten davor verdeutlichen. Grundsätzliche Konturen und Konzepte wie bestehende und lange Zeit bewährte Geschäftsmodelle werden dabei in Frage gestellt. Entscheidende Treiber für diesen Wandel sind folgende vier Entwicklungen, die nahezu für alle Banken und Sparkassen tendenziell – wenn auch in unterschiedlicher Intensität – gelten (Hamm 2017, S. 1):

- „Durch die anhaltend niedrigen Zinsen brechen die traditionellen Erlösquellen weg.
- Immer neue regulatorische Anforderungen erhöhen die Kosten.
- Die Digitalisierung macht hohe Investitionen notwendig.
- Fintechs als neue Mitbewerber erfordern schnelle Anpassungen bei den Kreditinstituten."

Die vielbeschworene Digitalisierung ist damit nicht die einzige Herausforderung, die sich Kreditinstitute gegenübersehen. Vielmehr liegt ein Kranz von Wandeltreibern vor, die zudem untereinander verflochten sind und sich z. T. gegenseitig verstärken. Teilweise führen die unterschiedlichen Anforderungen zu paradoxartigen Entscheidungssituationen in Finanzinstituten: Zum einen müssen aufgrund wegbrechender Ertragsquellen und eines markanten Wettbewerbsdrucks auch über die klassischen Marktbegleiter hinaus Kosten eingespart werden, zum anderen muss dringend in neue Technologien investiert werden, um den Anschluss nicht zu verlieren. Nur bei Vorliegen einer schlüssigen Gesamtstrategie lassen sich hier effektive Entscheidungen treffen.

Die zugespitzte Frage, ob diese Umbrüche eine Chance oder ein Risiko für Kreditinstitute darstellen, ist nur differenziert zu beantworten und abhängig von der (Nicht-)Reaktion bzw. besser noch Antizipationskraft der betroffenen Finanzinstitute selbst. Zur Chancennutzung und gleichzeitig Risikenabwehr ist es für viele von ihnen notwendig, „… das eigene Geschäftsmodell für die Zukunft grundsätzlich zu überdenken" (Investors Marketing 2017, S. 8). Je nach Ausgangssituation versprechen insbesondere Kooperationen, z. B. mit Fintechs, hier Potenzial einerseits zur Chancennutzung und andererseits zur Risikenglättung.

Auch der digitale Wandel sollte trotz des dringenden Handlungsbedarfs mit „Augenmaß" erfolgen. Artikelüberschriften wie „Digitale Transformation und was sie uns bringt: Kein Stein wird auf dem anderen bleiben" (Reddy / Reinartz 2017, S. 11) könnten dahingehend

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gedeutet werden, dass das „Haus“ Bank ganz neu „gebaut“ werden müsste. Treffender sind wohl aber Begriffe wie Umbruch oder – um in der verwandten Terminologie zu bleiben – „Umbau“. Denn die etablierten Systeme und Vorgehensweisen in Finanzinstituten sind mit der Digitalisierung nicht per se obsolet, sondern müssen – insoweit möglich – auch mit in das neue Zeitalter überführt bzw. als Brückentechnologie genutzt werden. Ein „plötzlicher Umbau“ erscheint wenig realistisch (Ullings 2017, S. 11). Was allerdings im Umkehrschluss nicht bedeuten darf, dass der digitale Wandel nicht zügig und nachhaltig angegangen wird. Aber die grundlegenden wertebezogenen Zuschreibungen an (traditionelle) Banken wie Sicherheit und Vertrauen werden auch von der Grundsubstanz her im digitalen Zeitalter Bestand haben (Kalbhenn / Grönke 2017, S. 58). Insofern gilt es für traditionelle Kreditinstitute, im virulenten „Spannungsfeld zwischen Tradition und Digitalisierung“ (Fuchs / Erdweg 2017, S. 68) erfolgreich zu navigieren, indem zukunftsrelevante bisherige Systembestandteile in das neue Zeitalter überführt und neue digitale Systemelemente ergänzt werden.

Ein gezieltes, zeitgerechtes Chancen- und Risikenmanagement wird auch mit dem Begriff „Agilität“ von Organisationen assoziiert. „Agilität ermöglicht es wissensintensiven, komplexen Organisationen (wie es Finanzinstitute grundsätzlich sind, Anm. der Verfasser), Chancen im Markt schnell erkennen und nutzen sowie Gefahren abwenden zu können“ (Mahringer et al. 2017, S. 39). Da Agilität im digitalen Wandel besonders gefragt ist, wird dieser Gedanke im Schlussbeitrag noch einmal aufgegriffen.

2 Vielfältige ex- und interne Herausforderungen der Digitalisierung an Finanzdienstleister

Wenn zuweilen auch noch mit Termine wie „Hype“ oder „Modewort“ belegt: Die Digitalisierung hat die Finanzwelt voll erfasst und deren Potenzial ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Einige Autoren sprechen heute erst von einem Anfang der digitalen Revolution, die noch deutlich an Intensität und Beschleunigung zulegen wird (u. a. Fydrich 2017, S. 18; Graffenberger 2017, S. 62).

Der digitale Wandel ist dabei mit einer Vielfalt an Herausforderungen für nahezu alle Finanzdienstleister verbunden, die derartig facettenreich sind, dass sie unmöglich alle aufgezählt geschweige denn thematisiert werden können. Vereinfacht kann in ex- und interne Herausforderungen unterschieden werden.

Extern sind insbesondere die veränderten Kundenansprüche und die veränderte Wettbewerbssituation zu analysieren. Bezogen auf die Kunden gilt die Herausforderung: „Das Verhalten der Kunden ändert sich von Grund auf” (Bain & Company 2012, S. 8). Die im digitalen Zeitalter groß gewordenen Kunden der Generationen Y und Z nutzen i. d. R. intensiv das Digitalangebot ihres Finanzinstitutes und der Filialbesuch wird eher zu einer „Rarität“. Gerade die dezentral und regional aufgestellten Kreditinstitute (Sparkassen und Genossenschaftsbanken) können ihr ausgedehntes Filialnetz aus Kostengründen nicht mehr aufrechterhalten und führen die Kundenfrequenzabnahme als einen Grund dafür an. Mit deutlichen Auswirkungen für kleinere Orte im ländlichen Raum oder auch betroffenen Stadtteilen über das reine Finanzgeschäft hinaus, den die Filialen erfüll(t)en auch

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

eine wichtige soziale und gesellschaftliche Funktion. Die Generationsdifferenzierung sensibilisiert auch dafür, dass eine einheitliche Agglomerationsgröße „Kunden“ so nicht (mehr) existiert. Die Banken müssen Angebote für z. B. unterschiedlich technikaffine Generationen zur Verfügung stellen. Sie müssen einen Spagat derart beschreiten, dass sie die Ansprüche der Jahrzehnte langjährig treuen Kundschaft genauso weiterhin abdecken als sich auch für die neuen Generationen als interessanter Finanzpartner mit hoher Technikaffinität darstellen. Über längere Sicht gilt aber: „Die Herausforderungen auf dem Weg zu einer digitalen Bank, die die Online- und Offline-Welt mit Hilfe neuer Technologien nahtlos verknüpft, sind gewaltig – aber aufgrund des veränderten Kundenverhaltens alternativlos“ (Bain & Company 2012, S. 8).

Zu den Umbrüchen im Finanzdienstleistungsbereich trägt auch die veränderte Wettbewerbssituation bei. Markantes Beispiel sind hier die Fintechs, die mit neuen Geschäftsmodellen maßgeblich die „AltFi revolution“ (crowd2fund.com, S. 1) angestoßen haben. Allerdings setzen die traditionellen Banken nach anfänglichen Verunsicherungen verstärkt auf eine Kooperationsstrategie: “Der große Kampf zwischen traditioneller Bankenwelt und digitalen Fintechs ist ausgeblieben. Statt auf Konkurrenz stehen die Zeichen heute auf Kooperation“ (Klein 2017, S. 18). Denn die Kooperation zwischen beiden Finanzakteuren stellt sich vielfach als Win-Win-Situation dar: „Banken können von der Technologieaffinität, Flexibilität und Innovationskraft der Fintechs profitieren. Fintechs hingegen profitieren vor allem von der großen Erfahrung der Banken. Vor allem im Bereich der langfristigen Kundenbindung, aber auch in der Stärke im Umgang mit regulatorischen Umsetzungen …“ (Korschinowski 2017, S. 32 f.). Banken und Sparkassen verfügen zudem über die Banklizenz im Gegensatz zu den meisten Fintechs (Lemmer 2017, S. 19). Insofern sind Kooperationsmodelle mit etablierten Banken auch aus Sicht vieler Fintechs vorteilhaft (Werne 2017, S. 739).

Ohne markante interne Veränderungen wird sich ein Kreditinstitut nicht nachhaltig digitalisieren können, die weit über technologische Anpassungen hinausreichen. Die Digitalisierung ist zwar originär technologiegetrieben, ihre Auswirkungen ersrtecken sich aber auf das Gesamtsystem Finanzinstitut: „The big moment for an organization is when they have embraced the fact that digital transformation isn’t a technical issue, but a cultural change“ (Capgemini 2017, S. 2 mit Bezug auf Rogers). Unter „digital culture“ fasst die Beratung Capgemini (2017, S. 3) dabei sieben „key attributes“: „Customer Centricity“, “Innovation“ „Data-driven Decision-Making“, „Collaboration“, „Open Culture“, “Digital-First Mindset“ und „Agility and Flexibility“.

Eine wie auch immer geartete „digitale Kultur” entsteht nicht auf Knopfdruck, sondern stellt eine langfristigere Herausforderung dar: „Creatiing a digital culture is a mammoth task. It’s a multi-year endeavor that requires patience, tenacity and constant vigilance“ (Capgemini 2017, S. 21). Es ist kein Geheimnis, „… dass viele Institute diesen Kulturschwenk noch vor sich haben …” (Balfanz 2017, S. 37). Ein Grund dafür ist die z. T. noch erforderliche Qualifizierungsoffensive, die die Kreditinstitute im digitalen Zeitalter zu leisten haben. Das Personal ist von den Qualifikationen her vielfach noch nicht optimal auf die Anforderungen der Digitalisierung vorbereitet: „The lack of digital skills is one of the

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

top hurdles to culture transformation" (Capgemini 2017, S. 23). Hier besteht für die Personalentwicklung in den nächsten Jahren ein „lohnendes" Handlungsfeld. Beispielsweise gewinnt bei einer intendierten agilen Entwicklung das Coaching der Mitarbeiter in Banken an Bedeutung (Balfanz 2017, S. 37). Weiterführende Überlegungen führen auf eine „Digital Leadership" hin, die neben der klassischen Führung auch Elemente der Transformation, Positionierung und Interaktion beinhaltet (Binckebanck 2017, S. 97).

3 Einordnung der Beiträge

Die Beschäftigung mit dem virulenten Wandel in Finanzinstituten ist hochkomplex und betrifft das Gesamtsystem und nicht nur ein Systemelement. Entsprechend ist eine Vielfalt an gestaltungsrelevanten „Puzzlesteinen" wichtig, die es einzeln und im Gesamtzusammenhang zu gestalten gilt, um das „Banking der Zukunft" zu beschreiben. Ausdruck dieser Vielfalt sind die nachfolgenden Beiträge, die z. T. aus einer Gesamtperspektive, z. T. aus einer Fokusperspektive wichtige Aspekte des Umbruchs im Finanzdienstleistungssektor thematisieren.

Neben den hier schon vorgetragenen Überlegungen wird der Beitrag von **Thomas Schüttler** und **Matthias Ganter** unter der Kategorie „Einführung und Digital Mindset" subsumiert, da er das digitale „Umbruchszenario" für Finanzinstitute breitgefächert aufgreift und ausleuchtet und damit einen ersten treffenden Überblick gibt.

Unter der Kategorie „Digitaler Wandel, Fintechs und weitere Herausforderungen: Erkenntnisse und Einsichten der Leibniz-Dialoge 2016 und 2017" werden die beiden ergebniszentrierten Überblicksbeiträge zu den Leibniz-Dialogen 2016 und 2017 gefasst, die auch den Anstoß zu dieser Veröffentlichung gaben. In ihrem Beitrag zur Tagung 2016 gehen **Daniel Winter, Gianluca Martinelli, Melanie Schmidt, Philipp Bank, Andrea Dietsch und Jan Chemnitz** u. a. auf die Themen der Personalgewinnung, Digitalisierung, Fintechs, Aktienanlagen von Frauen, wirtschaftsaffine Schülerbildung und regulatorische Anforderungen auf europäischer Ebene ein. Im Tagungsbericht zum Leibniz-Dialog 2017 von **Nicole Barnert, Leona Homeyer, Jennifer Oehlmann, Julia Reich, Larissa Schultze und Daniel Wilhelm** unter dem Motto „Digitalisierung – Chance oder Gefahr" stehen Themen wie Fintechs, das Banking der Zukunft im Firmenkundenbereich, Regulierungsfragen, Innovationen und Kooperationen zwischen Banken und Fintechs im Vordergrund. Beide Tagungsbände stehen für breitgefächerte Herausforderungen, die sich Finanzinstitute zu stellen haben, um ihre Wettbewerbsfähigkeit abzusichern.

Da der Anspruch des Austauschs von Theorie/Wissenschaft und Unternehmen/Praxis das konstitutive Element des Leibniz-Dialogs ist, haben Studierende zu einigen der von ihnen bearbeiteten Themen Praxiserfahrungen in Form von Befragungen erhoben. So können sie Literaturerkenntnisse und Praxisergebnisse spiegeln und daraus Rückschlüsse ziehen. **Daniel Winter, Gianluca Martinelli, Melanie Schmidt, Philipp Bank, Andrea Dietsch und Jan Chemnitz** berichten über die Ergebnisse einer empirischen Studie zum Anlageverhalten der Generationen Y und Z. Die Ergebnisse einer weiteren empirischen Untersuchung zu den Anforderungen von Geschäfts- und Firmenkunden an traditionelle und moderne Bankverbindungen legen **Nicole Barnert, Leona Homeyer,**

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Jennifer Oehlmann, Julia Reich, Larissa Schultze und Daniel Wilhelm in ihrem Beitrag dar.

Erfreulicherweise sahen sich auch Praktiker durch den Leibniz-Dialog motiviert, eigene Beiträge einzureichen und damit den Band inhaltlich zu bereichern. So zeigen **Patrick Müller, Thomas A. Müller und Frauke Steinkamp** in ihrem Beitrag Auswirkungen der Anforderungen der Generationen Y und Z auf Ausbildungsstrukturen im Finanzsektor auf. Das wichtige praxisrelevante Thema der Führung und strategischen Entwicklung einer Backoffice-Organisation im digitalen Wandel an dem Fallbeispiel einer Bausparkasse wird von **Werner Ollechowitz und Kristin Seybloth** aufgegriffen. Die grundlegende Frage „Brauchen Banken eine neue Fehlerkultur?“ thematisiert **Klaus Peter Wennemann** in seinem Beitrag.

Insgesamt stehen die Beiträge des Bandes für eine Vielfalt an Themen, die sich im Rahmen des Oberthemas „Finanzdienstleistungen im Umbruch“ zur Diskussion anbieten. Aber auch Vielfalt hat eine systemische Ordnung, wie auch an der Metapher der PUZZLE-Steine mit dem entstehenden Gesamtbild verdeutlicht werden kann. Diesen Grundgedanken aufnehmend wird im Schlussbeitrag der beiden Herausgeber **Kristin Butzer-Strothmann und Patrick Müller** als Vorgehensmethodik ein „Integriertes Management“ empfohlen, um Finanzinstitute in einer komplexen, dynamischen und digitalen Umwelt erfolgreich steuern zu können.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Literatur

Bain & Company (2012): Retail-Banking: Die digitale Herausforderung. Bain & Company, München/Zürich.

Balfanz, B. (2017): Agile Entwicklung: Wie Banken zu Scrum-Fans wurden. In: bank und markt, 2/2017, S. 35-37.

Binckebanck, L. (2017): Digital Sales Leadership; in: Marketing Review St. Gallen, 4/2017, S. 94-103.

Capgemini (2017): The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap. Capgemini, ohne Ort.

crowd2fund.com (2016): “Banking is necessary; banks are not” – Bill Gates. https.//www.crowd2fund.com/news/…; abgerufen am 20.08.2017.

Fuchs, R. / Erdweg, P. (2017): Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Digitalisierung. In: die bank, 4/2017, S. 68-75.

Fydrich, T. (2017): Expertenmeinungen: Antworten für eine sich wandelnde Welt (Interview geführt von Hamm, M.). In: Banken+Partner, 2/2017, S. 18.

Graffenberger, J. (2017): Das Rennen um die digitale Zukunft. In: die bank, 1/2017, S. 62-63.

Hamm, M. (2017): Change-Prozesse: Schwierig – anstrengend – schön. In: Banken+Partner, 2/2017, S. 1.

InvestorsMarketing (2017): IM-Trendstudie 2017: Banken 2025, Zukunftsszenarien und Strategiealternativen für das Privat- und Fimenkundengeschäft. Investors Marketing AG, Frankfurt.

Kalbhenn, R. / Grönke, O. (2017): Auf dem Weg zur Bank 4.0. In: die bank, 02/2017, S. 54-58.

Klein, G. (2017): Robo Advisor: Kooperation statt Konkurrenz. In: bank und markt, 08/2018, S. 18.

Korschinowski, S. (2017): Fintechs stellen keine Gefahr für Banken dar (Interview von Hamacher, E.). In: die bank, 07/2017, S. 32-33.

Krakau, U. (2017): Digitalisierung: „Wir verbinden die Welt der Banken mit der der Fintechs“. In: Banken+Partner, 2/2017, S. 5.

Lemmer, F. (2017): Banken und Startups: Miteinander ist fruchtbarer als Gegeneinander. In: bank und markt, 4/2017, S. 19-21.

Mahringer, C. A. / Gabler, M. / Renzl, B. (2017): Agilität in wissensintensiven Organisationen. In: IM+io Das Magazin für Innovation, Organisation und Management, 1/2017, S. 38-41.

Reddy, S. / Reinartz, W. (2017): Digitale Transformation und was sie uns bringt: Kein Stein wird auf dem anderen bleiben. In: Marketing Intelligence Review, 9. Jg., 2017, H. 1, S. 11-17.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ullings, B. (2017): Robotoc Process Automation: „Bei den Kreditinstituten wird der Einsatz von Robotern immer wichtiger“ (im Interview von Hamm, M.). In: Banken+Partner, 3/2017, S. 11.

Werne, J. (2017): Banken und Fintechs – Geschäftsmodelle zwischen Innovation und Regulierung. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 70. Jg., 2017, H. 15, S. 738-739.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

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

von Thomas Schüttler und Matthias Gantner

1 Digitaler Wandel: Grundsätzliche Prinzipien der Digitalisierung und Notwendigkeit der Veränderung bisheriger Geschäftsmodelle

Die Gesellschaft und Wirtschaft sind heute, wie noch nie zuvor, sehr stark von Veränderung und Komplexität geprägt (Schoeneberg 2014, S. V-VII). Neue technologische und gesellschaftliche Entwicklungen, wie die Digitalisierung, verändern den Alltag von uns allen. Dieser stetige und dynamische Wandel geht mit einer hohen Komplexität sowie Unsicherheit einher (Henning und Borowski 2014, S. 45).

Aktuell befinden wir uns in einer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformation, die es in der Geschichte bisher noch nicht gab und die traditionelle Managementprinzipien in Frage stellt. Dabei ist es die Herausforderung und Aufgabe des Managements, diese Dynamik und Komplexität in den Unternehmen, zu erkennen, zu meistern und das Markt- und Wettbewerbsumfeld zu gestalten (Malik 2013, S. 27).

Dieser Wandel und die damit verbundene Dynamik sind in der Abbildung 1 gut erkennbar. Das amerikanische Beratungsunternehmen Innosight hat die durchschnittliche Überlebens- und Verweildauer von US-amerikanischen Unternehmen im Standard & Poor's 500 Aktienindex analysiert und in der Graphik visualisiert. Dabei ist ein klarer Trend zu erkennen. Waren die Unternehmen 1958 noch durchschnittlich 61 Jahre im S & P Index gelistet, so hat sich diese Zeitspanne bis 2012 auf 18 Jahre deutlich reduziert.

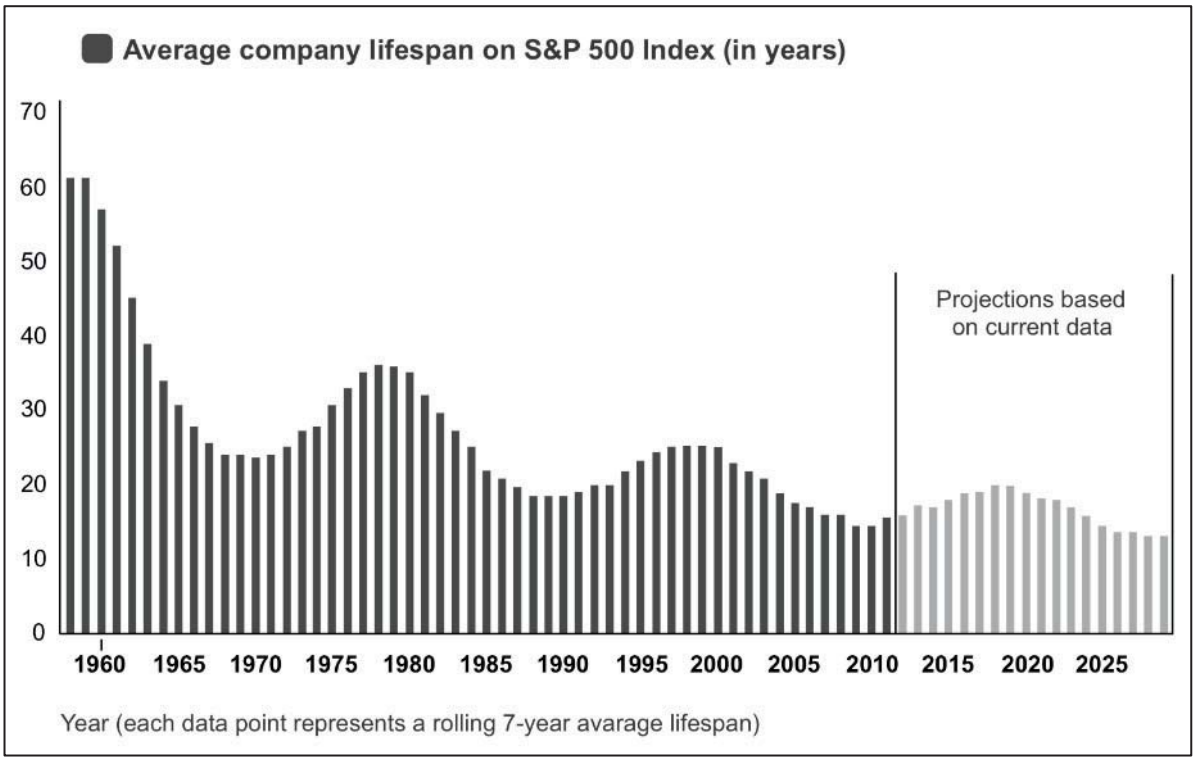

Abbildung 1: Average company lifespan on S & P 500 Index (in years)
Quelle: Entnommen aus (Innosight 2012, S. 2)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dabei stellt sich die Frage, welches die Ursachen für diese Entwicklung sind. Die Veränderungen des Markt- und Wettbewerbsumfelds von vielen Unternehmen sind von langen Phasen mit inkrementellen Veränderungen und kurzen Phasen mit plötzlichen, disruptiven Veränderungen gekennzeichnet.

Die unterschiedlichen Arten der Innovationen und Phasen der damit einhergehenden Veränderungen werden in der Tabelle 1 aufgezeigt.

Beschreibung des Grades der Veränderung/ Innovation	
Art	Beschreibung
Evolution / Erweiterung	• langsame und bruchlos fortschreitende Entwicklung • Das bestehende Angebot wird lediglich überarbeitet oder ergänzt. • Die Veränderung kann schnell durch andere Marktteilnehmer nachvollzogen werden.
Transformation	• Neue bzw. adaptierte Lösungen für Produkte / Prozesse (an veränderten Kundenbedarfen orientiert) entstehen. • Das transformierte Angebot löst bisheriges Angebot ab oder ergänzt es.
Disruptive Innovation	• Die Branchenlogik wird stark verändert. Das Geschäftsmodell und die Wertschöpfungskette verändern sich. • Bestehende Produkte / Prozesse werden vollständig durch neue ersetzt. • Neues Angebot entwickelt sich langfristig zum Marktstandard des Unternehmens.

Tabelle 1: Beschreibung des Grades der Veränderung/ Innovation
Quelle: Eigene Darstellung

Neuere Forschungen deuten darauf hin, dass es etablierten Unternehmen schwerfällt, die plötzlichen und disruptiven Marktveränderungen frühzeitig zu erkennen und das eigene Geschäftsmodell entsprechend anzupassen (Innosight 2012, S. 2).

Betrachtet man den Banken- und Finanzdienstleistungssektor genauer, dann kann man feststellen, dass die Branche in den letzten Jahrzehnten lediglich von inkrementellen Veränderungen geprägt war, und die Markt- und Wettbewerbssituation relativ entspannt war. Diese sehr komfortablen Rahmenbedingungen ändern sich jedoch seit einigen Jahren rasant. Die Margen werden immer kleiner und die Wettbewerbssituation verschärft sich mit einer zunehmenden Dynamik. Die aktuelle Niedrigzinsphase am Finanzmarkt beschleunigt diesen Trend zudem stark. Dies verdeutlicht auch eine statistische Betrachtungsweise der Banken in Deutschland. Lag die Zahl aller deutschen Banken 1990 noch bei rund 4600, so sind es heute noch knapp 1800. Das ist ein Rückgang von fast 40%. Die gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen betreffen dabei alle Bereiche des traditionellen Bankgeschäfts und gefährden es zunehmend.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.