

---

# Das Ende des traditionellen Bankwesens? Hoffentlich!

# 2

Serhan Ili und Ulrich Lichtenthaler

---

## Zusammenfassung

Das Bankenwesen stirbt. Und das ist gut so. Denn nur dann kommt endlich Bewegung in eine Branche, die es immer wieder versäumt, sich durch echte Innovationen einen Vorsprung zu erarbeiten. Eigentlich bleibt aufgrund der Digitalisierung und neuer FinTech Wettbewerber vielen etablierten Finanzunternehmen keine andere Möglichkeit als die Stärkung ihrer Innovationskraft. Allerdings sind einige dieser Unternehmen eher für Selbstzufriedenheit sowie das Festhalten an Bewährtem bekannt und weniger für unternehmerisches Handeln auf neuen Wegen. Diese Komfortzone muss unbedingt verlassen werden, doch entschieden werden kann das nur ganz oben. Das Buchkapitel untersucht die Innovationsleistung, Innovationsstrategien und Innovationsfähigkeiten großer Finanzunternehmen aus Deutschland und der Schweiz. Es nutzt Erkenntnisse aus Projekten und Interviews mit über 30 Experten aus der Finanzbranche. Außerdem wird auf zwei Fragebogenstudien in den DAX30-Unternehmen in Deutschland und den SMI20-Unternehmen in der Schweiz zurückgegriffen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Innovationsleistung der meisten Banken höchstens durchschnittlich ist. Das Ende des traditionellen Bankwesens. Wir sehnen es herbei und zeigen Wege zu neuer Innovationskraft und Wachstum auf.

---

S. Ili (✉) · U. Lichtenthaler  
ILI CONSULTING AG, Karlsruhe, Deutschland  
E-Mail: ili@ili-consulting.de

U. Lichtenthaler  
E-Mail: lichtenthaler@ili-consulting.de

## 2.1 Was geht?

Früher bedeutete es etwas, Banker zu sein. Wer jedoch Zukunft nachhaltig gewährleisten will, muss immer wieder bereit sein, sich neu zu erfinden. Denn heutzutage sieht die Zukunft für das traditionelle Bankwesen düster aus. Hierfür gibt es ganz unterschiedliche Gründe: Regulierung, niedrige Zinsen und digitale Geschäftsmodelle. Hinsichtlich technologischen Wandels sehen sich etablierte Banken und andere Finanzdienstleister mit neuen digitalen Technologien für ihre internen Prozesse konfrontiert, ebenso wie mit einer immer stärkeren Nutzung von Smartphones durch ihre Kunden. Bezüglich Markttrends ergeben sich hieraus ganz neue Verhaltensweisen von Kunden und damit auch andere Erwartungshaltungen und Anforderungen.

Zusätzlich hat als Folge der Finanzkrise das Vertrauen in Banken abgenommen, und die Nachfrage nach alternativen Finanzdienstleistungen hat zugenommen [4, 7]. Durch das Aufkommen neuer Wettbewerber aus dem FinTech-Umfeld sehen sich außerdem teilweise die Regulierungsbehörden unter Druck, bestimmte Auflagen zu lockern, sodass gerade internetbasierte Anbieter zu ernst zu nehmenden Konkurrenten werden. Dies gilt für ganz unterschiedliche Bereiche von Finanzdienstleistungen, die bisher zu unterschiedlichem Grad von den Entwicklungen betroffen sind, die aber künftig alle vom „digitalen Tsunami“ erfasst werden, zum Beispiel Zahlungsvorgänge, Kreditgeschäft und Unternehmensfinanzierungen.

Dabei handelt es sich nur teilweise um Herausforderungen, die sich aus völlig neuen Technologien ergeben, wie zum Beispiel Blockchain. In vielen Fällen reicht eine geschickte Kombination unterschiedlicher Technologien, um Geschäftsmodelle neu zu denken und zu nennenswerten Verwerfungen im Wettbewerb der traditionellen Finanzdienstleister zu führen. Unabhängig von der konkreten Ursache der Entwicklungen hinsichtlich Technologietrends und Markttrends stehen viele etablierte Banken daher aktuell vor großen Herausforderungen. Vor dem Hintergrund des Trends zu Digitalisierung und neuen Wettbewerbern aus dem FinTech-Bereich bleibt vielen Banken daher keine andere Möglichkeit als die Stärkung ihrer Innovationskraft zur Erschließung weiterer Erlösmöglichkeiten, zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und zur Ausnutzung zusätzlicher Wachstumspotenziale [5, 7]. Allerdings fällt es oft schwer, lange Bewährtes, Wohlgeordnetes aufzubrechen, Macht abzugeben und Einflussbereiche zu verschieben – und all das Auge in Auge mit der Möglichkeit des Scheiterns, ausgeliefert und ohne Schutz vor der Häme und Verdammung derjenigen, die sich im alten System behaglich eingerichtet haben.

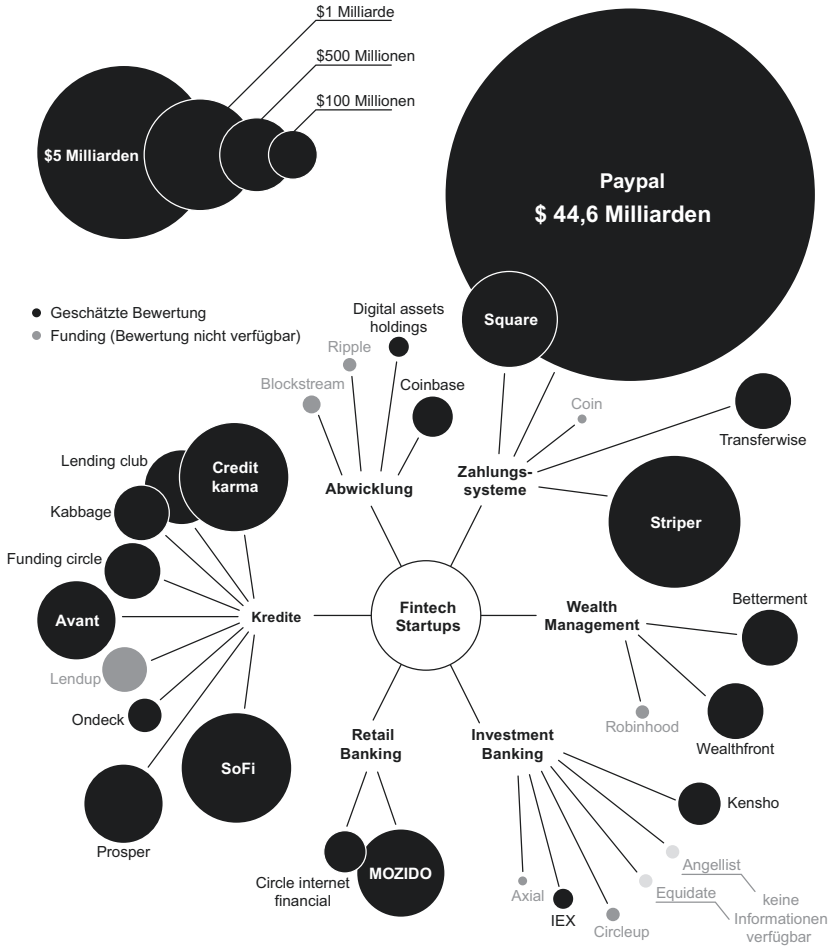
Die zentrale Herausforderung, die sich dabei fast allen Banken und anderen Finanzdienstleistern stellt, ist die sinkende Rentabilität der bisherigen

Geschäftsmodelle, die sich aus der zunehmenden Digitalisierung, des längerfristig niedrigen Zinsniveaus und neuer Regulierungsanforderungen ergibt. Die entscheidende Frage besteht dabei in der Tragfähigkeit der bestehenden und neuen Geschäftsmodelle – langfristig und nicht nur in den kommenden Monaten und Jahren. Viele Banken und andere Finanzdienstleister scheinen jedoch relativ starr an ihren etablierten Geschäftsmodellen festzuhalten, die über Jahrzehnte oder sogar Jahrhunderte meist gut funktioniert haben. Dies führt teilweise zu fast sturem Verharren und Festklammern an Bewährtem in der Hoffnung: „Die aktuellen Probleme stehen wir schon noch durch“.

Man kann sehr lange diskutieren, wie die neue Welt des Bankwesens in Zukunft aussehen wird. Eins ist aber sicher: Die Veränderungen kommen. Und dann reicht es nicht mehr aus, Kontoführungsgebühren oder andere Kosten einfach auf die Kunden umzuwälzen. Dann müssen die Banken tangible und fakturierbare Dienstleistungen entwickeln. Banken müssen anfangen, aus Sicht des Kunden zu denken, Zusammenhänge zu erkennen und Marktpotenziale identifizieren. Und wenn der erste Schritt der Inspiration und Kreativität für die blauen Ozeane erfolgreich bewältigt ist, folgt bekanntlich die Transpiration. Sich aus der Komfortzone herauszuschwimmen, bedeutet nämlich Arbeit. Irgendwo zwischen Revier und Regel wird dann die erste Kreativität erfolgreich im Keim erstickt.

Technologieunternehmen werden weitere Teile von Finanztransaktionen und Kreditgeschäften übernehmen. Abb. 2.1 zeigt eine Übersicht der aktuellen Bewertung ausgewählter FinTech-Start-ups. Ganz egal wie die Zukunft für etablierte Banken genau aussieht, gibt es akuten Handlungsdruck und nur wenig Raum für Fehlentscheidungen. Etablierten Banken bietet sich daher fast keine andere Möglichkeit, als ein stärkeres Augenmerk auf ihre Innovationsaktivitäten zu richten. Mangelnde Ambitionen und Dienst nach Vorschrift sind völlig fehl am Platz. Vielmehr sollten Banken anstreben, Basisanforderungen ihrer Kunden in Begeisterungsmerkmale zu verwandeln. Dies kann gerade auch dabei helfen, die bestehenden Assets, zum Beispiel die Bankfilialen, besser zu nutzen und hieraus eine stärkere Kundenbindung zu erreichen und so Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dies kann aber nur durch Innovation geschafft werden, nicht durch einen ausschließlichen Fokus auf Effizienz.

Dass beim Thema „Erneuerung“ die Zeichen auf Sturm stehen, hat so mancher erkannt. Auch ist vielfach die Einsicht vorhanden, dass es kaum Begeisterungsmerkmale für die Kunden gibt. Trotzdem zeugen viele Reaktionen immer noch von selbstzufriedener Behäbigkeit. Daher adressiert das vorliegende Buchkapitel unter anderem folgende Fragen: Welche Notwendigkeit für Innovationen besteht in Unternehmen in der Finanzbranche? Wie gut ist die Innovationsleistung



**Abb. 2.1** Übersicht der Bewertung ausgewählter FinTech-Start-ups. (Stand Juni 2016, Quellen: Bloomberg, CB Insights, Crunchbase, Funderbeam)

von Unternehmen der Finanzbranche in Deutschland und der Schweiz? Welche Rolle spielt Innovation in der Strategie dieser Unternehmen? Wie hoch sind die Innovationsfähigkeiten dieser Unternehmen bezüglich wichtiger Erfolgsfaktoren für Innovationen? Was kann aktiv zur Stärkung der Innovationskraft unternommen werden?

Die weiteren Inhalte dieses Beitrags gliedern sich folgendermaßen. Abschn. 2.2 beschreibt kurz die methodische Vorgehensweise. Abschn. 2.3 konzentriert sich auf die Innovationsstrategie. Abschn. 2.4 behandelt die Innovationsleistung hinsichtlich des Erfolgs oder Misserfolgs der Innovationsaktivitäten. In Abschn. 2.5 werden ausgewählte Innovationsfähigkeiten behandelt, die für eine hohe Innovationskraft von Bedeutung sind. Abschn. 2.6 liefert konkrete Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Innovationskraft. Abschn. 2.7 bietet eine kurze Zusammenfassung und einen Ausblick.

---

## 2.2 Vorgehensweise

Diesem Kapitel liegen Erkenntnisse zugrunde, die aus zahlreichen Projekten und Interviews mit über 30 Experten aus der Finanzbranche gewonnen wurden. Außerdem wird auf die empirischen Ergebnisse von zwei Fragebogenstudien in den DAX30-Unternehmen in Deutschland und den SMI20-Unternehmen in der Schweiz zurückgegriffen. Diese empirischen Studien wurden von der ILI CONSULTING AG durchgeführt. Ausgewählte Ergebnisse daraus wurden auch jeweils im Harvard Business Manager veröffentlicht [2, 3].

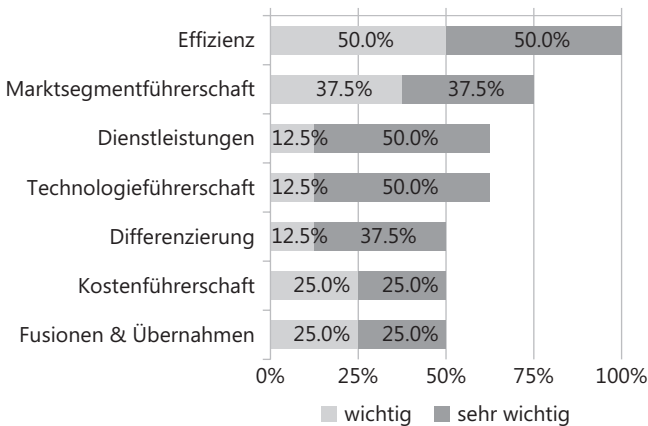
Die Indizes DAX30 und SMI20 umfassen gemeinsam zehn Unternehmen, die der Finanzdienstleistungsbranche zuzurechnen sind. Dazu gehören: Allianz SE, Credit Suisse Group AG, Commerzbank AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Börse AG, Julius Bär & Co. Ltd., Munich Re AG, Swiss Re, UBS AG, Zurich Insurance Group Ltd. An den beiden Fragebogenstudien haben sich acht dieser zehn (also 80 %) Finanzdienstleistungsunternehmen beteiligt, die in einem der beiden Indizes vertreten sind. Diese Zahlen verdeutlichen die exzellenten Benchmarking-Erkenntnisse, die sich aus den Studien ergeben. Die Erhebung der Daten zu den Innovationsaktivitäten in diesen Unternehmen erfolgte mit einem detaillierten und standardisierten Online-Fragebogen nach vorheriger telefonischer Kontaktaufnahme.

Um objektive Antworten der Teilnehmer zu ermöglichen, waren eine strenge Vertraulichkeit aller Angaben und die anonymisierte und aggregierte Auswertung der Daten eine Grundvoraussetzung der Studien. Die Ergebnisse der Fragebogenstudien in diesem finalen Sample von acht Finanzdienstleistungsunternehmen wurden durch persönliche Interviews und Statements in zahlreichen Unternehmen ergänzt, die wichtige Hinweise für die Interpretation der Daten lieferten. Insgesamt zeigen die umfangreichen Analysen, dass die Ergebnisse der Studien repräsentativ für die DAX30 bzw. SMI20 Unternehmen sind und darüber hinaus einen wichtigen Einblick in die Innovationsaktivitäten aller deutschen bzw. schweizerischen Großunternehmen bieten. Allerdings sind die Ergebnisse nicht repräsentativ für alle Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche.

## 2.3 Innovationsstrategie

Erfolgreiche Innovationsaktivitäten erfordern im ersten Schritt eine geeignete Ausrichtung auf Innovation im Rahmen der Unternehmensstrategie. Nur dann kommen die Innovationsfähigkeiten einer Firma überhaupt zum Tragen, sodass letztendlich auch eine hohe Innovationsleistung erzielt werden kann. Dies gilt für produktorientierte Unternehmen ebenso wie für Dienstleistungsunternehmen. Nur eine geeignete Kombination der Innovationsstrategie mit ausreichenden und passenden Innovationsfähigkeiten führt in der Regel zu kontinuierlichem Innovationserfolg.

In dieser Hinsicht zeigen die Ergebnisse der Studien in den DAX30 und SMI20 Unternehmen, dass die meisten Banken und Versicherungen mit Blick auf die wichtigsten Wettbewerbsfaktoren stark auf Effizienz ausgerichtet sind (Abb. 2.2). Alle Finanzdienstleistungsunternehmen, die sich an den Studien beteiligt haben, nennen Effizienz als sehr wichtigen oder wichtigen Wettbewerbsfaktor (100 %) in den letzten fünf Jahren. Faktoren, die eher auf Innovation ausgerichtet sind, spielen eine weniger wichtige Rolle, zum Beispiel Marktsegmentführerschaft (75 %), neue Dienstleistungen (67,5 %) und Technologieführerschaft (67,5 %). Auch weitere Faktoren spielen eine geringere Rolle, zum Beispiel Differenzierung (50 %), Kostenführerschaft (50 %) sowie Fusionen und Übernahmen (50 %).

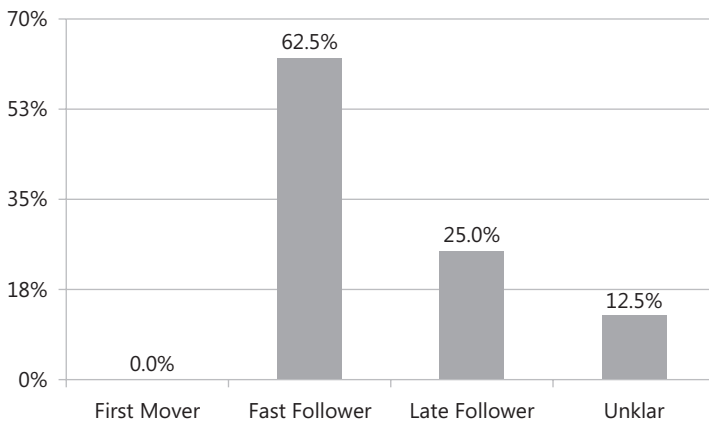


**Abb. 2.2** Wichtige Wettbewerbsfaktoren in den letzten fünf Jahren

Eine detaillierte Analyse der Innovationsstrategien verdeutlicht, dass kein einziges der Finanzdienstleistungsunternehmen im Sample eine aggressive Innovationsstrategie verfolgt. Hierfür wurde in den Studien nach der Ausrichtung der Innovationsaktivitäten gefragt gemäß einer First-Mover-Strategie, Fast-Follower-Strategie oder Late-Follower-Strategie (vgl. Abb. 2.3). Kein einziges Finanzunternehmen im Sample verfolgt demnach eine First-Mover-Strategie mit dem Ziel, Innovationen regelmäßig als erstes in den Markt zu bringen. 62,5 % der Unternehmen verfolgen eine Fast-Follower-Strategie, 25 % lediglich eine Late-Follower-Strategie. Für 12,5 % der Unternehmen lässt sich keine klare Innovationsstrategie feststellen.

Innovationen können einen unterschiedlichen Neuigkeitsgrad haben. Gerade eine First-Mover-Strategie erfordert in der Regel einen nennenswerten Anteil an Innovationsprojekten, die eher auf radikale Innovationen mit einem hohen Neuigkeitsgrad abzielen und nicht nur inkrementelle Innovationen zur geringfügigen Verbesserung bestehender Produkte, Dienstleistungen und Prozesse sind. In dieser Hinsicht zeigen die Studien, dass in den Finanzunternehmen im Sample durchschnittlich 15 % aller Innovationsprojekte eher radikalen Charakter haben, wohingegen 85 % der Projekte sich auf inkrementelle Innovationen mit geringem Neuigkeitsgrad konzentrieren.

Grundsätzlich gibt es keinen allgemeingültigen Anteil radikaler Innovationsprojekte, der für alle Unternehmen optimal wäre. Ein Fokus auf inkrementelle Innovationen kann Erfolg versprechend sein, wenn zusätzlich eine gewisse



**Abb. 2.3** Ausrichtung der Innovationsstrategie

Zahl an Innovationsprojekten mit hohem Neuigkeitsgrad mit Nachdruck verfolgt wird. Hierfür benötigen die Unternehmen jedoch auch ausreichende Fähigkeiten, um diese oftmals relativ komplexen Projekte zum Erfolg zu führen. Dann können Unternehmen mit manchen radikalen Innovationsprojekten auch ganz neue Märkte schaffen, in denen der Wettbewerb bisher nicht aktiv ist und die daher sowohl strategisch als auch finanziell hoch attraktiv sind. Gerade dadurch können die Unternehmen dann auch eine hohe Innovationsleistung erreichen.

---

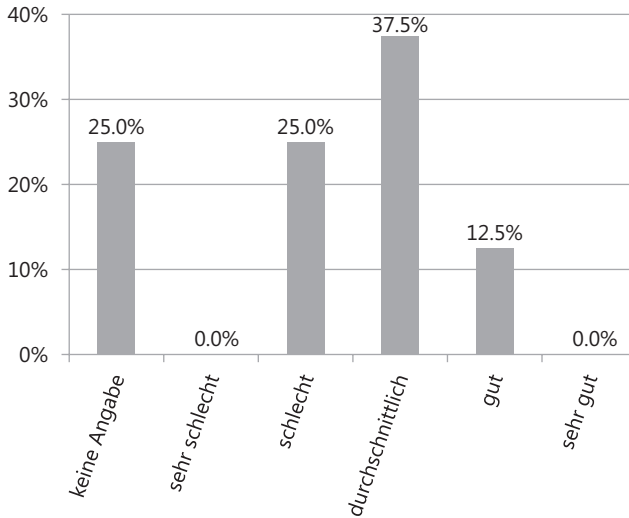
## 2.4 Innovationsleistung

Der starke Effizienzfokus der Finanzdienstleistungsunternehmen im Sample führt zu einer eher schwach ausgeprägten Innovationsorientierung, gerade mit Blick auf Innovationen mit einem hohen Neuigkeitsgrad. Diese relativ geringe Innovationsorientierung zeigt sich auch in der Innovationsleistung der Unternehmen, die in der Selbsteinschätzung der Teilnehmer eher durchschnittlich ausgeprägt ist oder verschleiert wird. Diese Selbsteinschätzung ist konsistent zur Fremdeinschätzung, denn bei der Frage nach den jeweils innovativsten Unternehmen unter den DAX30- bzw. SMI20-Unternehmen spielten Finanzdienstleister fast keine Rolle.

Hinsichtlich der Einstufung der Innovationsleistung des eigenen Unternehmens schätzt eine relativ große Gruppe (37,5 %) die Innovationsleistung als durchschnittlich ein. Nur 12,5 % der Unternehmen im Sample stufen ihre Innovationsleistung als gut ein, kein einziges Unternehmen als sehr gut. Hingegen nehmen Experten aus 25 % der Teilnehmer ihre Innovationsleistung als schlecht wahr (vgl. Abb. 2.4). Diese Unternehmen konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf Me-too-Innovationen mit einem sehr begrenzten Neuigkeitsgrad. Außerdem ist in diesen Unternehmen die Umsetzungsquote von Innovationsprojekten sehr schwach, wodurch die Projekte meist keine nennenswerte Durchschlagskraft entwickeln.

Die verbleibenden 25 % der Unternehmen sind nicht bereit, ihre Innovationsleistung offen einzuschätzen. Unsere zusätzlichen Analysen und Interviews haben gezeigt, dass die Innovationsaktivitäten hier eher schwach ausgeprägt sind und dass daher auch die Innovationsleistung als eher gering einzustufen wäre. Somit lässt sich festhalten, dass 87,5 % der teilnehmenden Finanzunternehmen maximal eine durchschnittliche Innovationsleistung erreichen. Bereits dieses eine Ergebnis zeigt den Handlungsbedarf auf, der sich für die meisten Banken und Versicherungen hinsichtlich Innovationen ergibt. Dies gilt ganz unabhängig von aktuellen Trends, wie zum Beispiel der Digitalisierung, die die Notwendigkeit von Innovationen nur noch verstärken.





**Abb. 2.4** Innovationsleistung

Insgesamt zeigen die Ergebnisse zur Innovationsleistung, dass die meisten etablierten Banken (gerade im Vergleich zu Unternehmen aus anderen Branchen) hinsichtlich der Innovationsleistung einen gewissen Nachholbedarf haben. Zusätzlich zeigen die schwachen Fremdeinschätzungen der Innovationsleistungen, dass dies auch von externen Stakeholdern so gesehen wird. Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse die großen Möglichkeiten, die sich aus einem professionellen Innovationsmanagement ergeben. Eine überzeugende Darstellung der Innovationsaktivitäten mithilfe spannender Storys kann dann zusätzlich zu einer besseren Fremdeinschätzung der Innovationsleistung beitragen. Die entscheidende Grundlage hierfür sind ausreichende Fähigkeiten im Unternehmen, um Innovationen erfolgreich durchführen und steuern zu können.

## 2.5 Innovationsfähigkeiten

Um eine hohe Innovationsleistung zu erreichen, benötigen Unternehmen ein systematisches Innovationsmanagement. Zwar können in Einzelfällen auch inoffiziell durchgeführte Projekte einzelner Mitarbeiter zu einem großen Innovationserfolg werden, ein professionelles Innovationsmanagement ist damit jedoch nicht zu ersetzen. Mit aktuellen Trends, wie zum Beispiel der digitalen Transformation, werden

zwar einige neuere Managementansätze (wie agile Innovationsprozesse) immer wichtiger, wesentliche grundlegende Erfolgsfaktoren für Innovationen ändern sich jedoch nur teilweise.

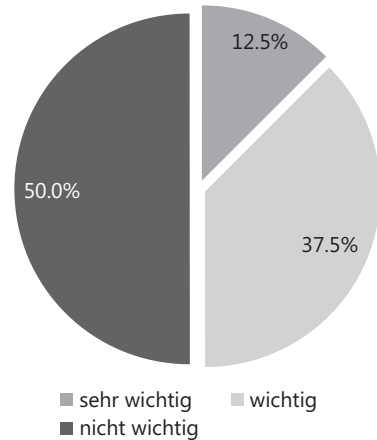
Von den Unternehmen im Sample haben 50 % eine spezialisierte Innovationsabteilung eingerichtet, deren Mitarbeiter sich Vollzeit mit Themen des Innovationsmanagements auseinandersetzen. In 37,5 % der Unternehmen hat diese Abteilung einen aktiven Einfluss auf die Höhe des gesamten Innovationsbudgets. Hinsichtlich der Haupttätigkeiten dieser Abteilung kann man die Impulsphase, die Steuerungsphase und die Transferphase unterscheiden. Die Impulsphase umfasst unter anderem Aktivitäten zur Entwicklung von Szenarien, zur Ideengenerierung und zum Entwurf von Roadmaps. Die Steuerungsphase umfasst unter anderem die Bewertung, Auswahl, Priorisierung und Kontrolle von Projekten. Die Transferphase stellt die Markteinführung von Innovationen sicher, zum Beispiel durch den Transfer in die Serienproduktion.

Im Durchschnitt verteilen sich die zeitlichen Ressourcen der Innovationsabteilung folgendermaßen auf diese drei Phasen: Impulsphase 29 %, Steuerungsphase 51 % und Transferphase 20 %. In den Firmen im Sample mit Innovationsabteilung konzentriert sich diese somit stark auf die Steuerung der Innovationsaktivitäten. Die Impulsphase und Transferphase erhalten hingegen deutlich weniger Aufmerksamkeit. Diese relativ geringe Bedeutung der Generierung neuer Innovationsimpulse sowie der Sicherstellung der erfolgreichen Markteinführung bietet einen wichtigen Ansatzpunkt zur weiteren Verbesserung des Innovationsmanagements in diesen Unternehmen.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob die Innovationsabteilung wirklich der richtige Treiber der Innovationsaktivitäten in einem Unternehmen ist. Auch wenn eine solche Abteilung wichtige Aufgaben übernehmen kann, muss insbesondere auch das Top-Management aktiv Innovationen unterstützen, um deren Erfolg sicherzustellen. Allerdings scheint die Bedeutung der obersten Managementebene für erfolgreiche Innovationen in vielen Finanzdienstleistungsunternehmen noch nicht ausreichend wahrgenommen zu werden (vgl. Abb. 2.5).

In nur 12,5 % der Unternehmen im Sample wird der Vorstand als sehr wichtiger Treiber von Innovationen angesehen, in weiteren 37,5 % als ein wichtiger Treiber. In den verbleibenden 50 % ist der Vorstand kein wichtiger Treiber von Innovationen. Unter anderem als Konsequenz hieraus werden zu niedrige Innovationsbudgets und eine risikoaverse Unternehmenskultur als die zentralen Barrieren bei der Implementierung von Innovationsprojekten angesehen. Diese Barrieren können durch ein stärkeres Commitment des Top-Managements für Produkt-, Dienstleistungs- und Geschäftsmodellinnovationen substantiell reduziert werden. Dadurch würde die erfolgreiche Durchführung aller Phasen im

**Abb. 2.5** Vorstand als  
Treiber von Innovationen



Innovationsprozess erleichtert werden. Allerdings ist mangelnde Innovationsunterstützung ein typisches Merkmal vieler Vorstandsgremien in der Finanzindustrie.

Aufgrund der aktuellen Herausforderungen durch neue Technologie- und Markttrends, zum Beispiel Blockchain und digitale Kundenanforderungen, scheint gegenwärtig jedoch ein Umdenken einzusetzen. So wird in 75 % der Unternehmen für die nächsten drei Jahre ein steigendes Innovationsbudget erwartet. In 25 % der Firmen wird es zumindest stabil bleiben, und in keinem einzigen Unternehmen wird von einem abnehmenden Innovationsbudget ausgegangen. Mit den größeren Innovationsbudgets reagieren die Unternehmen auf die zunehmende Technologiedynamik in ihrem Umfeld. So erwarten nur 25 % der Firmen im Sample keine steigende Dynamik der technologischen Entwicklungen. 50 % gehen von einer moderat zunehmenden und 25 % sogar von einer stark zunehmenden Technologiedynamik aus.

Neben steigenden internen Innovationsbudgets greifen die Unternehmen außerdem immer häufiger auf Kooperationen mit externen Partnern im Innovationsprozess zurück. Fast alle Firmen im Sample sehen Open Innovation zur aktiven Kooperation mit externen Innovationspartnern als notwendig an. Geschlossene Innovationsprozesse ohne externe Kooperationen hingegen sind meist keine echte Alternative mehr. Dennoch arbeiten momentan nur 12,5 % der Firmen aktiv mit externen Innovationspartnern zusammen. Somit nutzt praktisch kein Unternehmen die großen Möglichkeiten und Chancen, die sich durch offene Innovationsprozesse ergeben.

Allerdings planen 28,5 % der Firmen mit primär geschlossenen Innovationsprozessen die Implementierung von Open Innovation im kommenden Jahr und weitere 43 % dieser Firmen planen die Implementierung in den nächsten drei Jahren. Lediglich 28,5 % dieser Firmen haben aktuell nicht die Absicht, Open Innovation umzusetzen. Trotz dieser zu erwartenden Zunahme der Open Innovation Aktivitäten in der Finanzbranche ist die Professionalität im Management der Innovationskooperationen noch sehr begrenzt. Daher müssen beispielsweise auch die Innovationsabteilungen in den Unternehmen neue Kompetenzen aufbauen für Due Diligence und für die systematische Integration von externem Know-how in die internen Innovationsprozesse.

---

## 2.6 Handlungsempfehlungen

Das vorliegende Kapitel hat die Innovationsnotwendigkeit, Innovationsstrategien, Innovationsleistung und Innovationsfähigkeiten großer Finanzdienstleistungsunternehmen aus Deutschland und der Schweiz untersucht. Damit bieten sich zahlreiche spezifische und konkrete Einblicke in das Innovationsmanagement großer Unternehmen in der Finanzbranche. Kaum eine etablierte Bank oder Versicherung scheint eine First-Mover-Strategie bei Innovationen zu verfolgen. Die meisten Innovationen haben inkrementellen Charakter mit einem geringen Neigungsgrad.

Zudem ist die Innovationsleistung der meisten Firmen höchstens durchschnittlich oder wird verschleiert. Es gibt also konkreten Handlungsbedarf zur Stärkung der Innovationskraft in fast allen etablierten Unternehmen in der Finanzindustrie. Der Vorstand in vielen Unternehmen ist kein aktiver Treiber von Innovation. Außerdem sind die meisten Unternehmen bisher nicht bereit, bei Innovationsprojekten aktiv mit externen Partnern zusammenzuarbeiten. Für die kommenden Jahre wird jedoch mit steigenden Innovationsbudgets und zunehmend offenen Innovationsprozessen gerechnet.

Die Ergebnisse der Studien liefern konkrete Anknüpfungspunkte, wie Manager in der Finanzbranche die Innovationsaktivitäten ihrer Unternehmen steigern können, zum Beispiel hinsichtlich geeigneter Innovationsstrategien und Innovationsfähigkeiten. Zuallererst benötigen die Manager in Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen einen klaren Kompass, wie durch Innovation und Wachstum erfolgreich auf Veränderung in der Unternehmensumwelt reagiert werden kann. Denn nur, wenn die erfolgreiche Transformation gelingt, kann man die Frage, ob das traditionelle Bankwesen stirbt, mit „hoffentlich“ beantworten.

Um einen klaren Kompass für Innovation und Wachstum zu haben, sollten Manager von Finanzdienstleistungsunternehmen folgende drei Dimensionen berücksichtigen: Locate, Focus, Conquer. Im ersten Schritt, Locate, sind neue Chancen und Möglichkeiten zu lokalisieren. Im zweiten Schritt, Focus, muss man sich auf vielversprechende Projekte und Innovationsaktivitäten fokussieren. Im dritten Schritt, Conquer, sind die relevanten Märkte zu attackieren. Für jede dieser drei Kerndimensionen gibt es wichtige Kompetenzen auf unterschiedlichen Ebenen: strategisch, operativ und unterstützend.

Erstens sollten Finanzdienstleistungsunternehmen mit Blick auf das Lokalisieren neuer Chancen bereit sein, auf die nächste Kurve zu springen. Dabei geht es darum, nennenswerte Wettbewerbsvorteile zu erzielen durch radikale Innovationsprojekte mit ganz neuen Produkten, Dienstleistungen und vor allem auch neuen Geschäftsmodellen. Erfolgreiche Innovation erfordert einen gewissen Grad an schöpferischer Zerstörung. Die Verteidigung des Status quo und das Festhalten an bestehenden Geschäftsmodellen sind hierfür nicht ausreichend. Zusätzlich zu diesen strategischen Herausforderungen müssen außerdem systematisch Konzepte für Innovationsprojekte generiert werden und ein ausreichender Innovationsimpuls in der Organisation gesetzt werden.

Dieser Innovationsimpuls ist notwendig, weil erfolgreiche Innovation in unterschiedlichen Abteilungen auf verschiedenen Hierarchieebenen gelebt werden muss. Ohne eine aktive Unterstützung durch den Vorstand hat es jede wirklich neue Idee allerdings sehr schwer. Das Top Management kann auch dafür sorgen, dass Innovationsbudgets genutzt werden, um aktiv Inhalte zu gestalten, zum Beispiel konkrete Digitalisierungsinitiativen, und nicht nur zum Controlling von Innovationsprojekten. Nur dadurch kann die Komfortzone vermieden oder verlassen werden, um echte Innovationen mit einem hohen Neuigkeitsgrad zu ermöglichen.

Zweitens sollten Finanzdienstleister mit Blick auf das Fokussieren auf relevante Innovationsprojekte die Professionalität ihres Innovationsmanagements nachhaltig stärken. Chancenintelligenz und Unternehmertum innerhalb der Unternehmen müssen wieder angeregt werden. Ein zu starker Fokus auf Effizienzsteigerung bildet nur kurz- bis mittelfristig eine Antwort auf neue Technologie- und Markttrends. Langfristig führt an Innovation kein Weg vorbei. Daher müssen gerade etablierte Großbanken ihre Innovationskraft deutlich stärken. Hierfür sind interne KPIs zur systematischen Messung der Innovationsaktivitäten zu nutzen und vor allem auch ausreichend agile Innovationsprozesse aufzubauen.

Solche agilen Innovationsprozesse sind eine wichtige Ergänzung zu vielfach bestehenden systematischen Innovationsprozessen. Die agilen Vorgehensweisen

ermöglichen Innovationssprints und somit eine umgehende Antwort auf Änderungen im Unternehmenskontext oder aber eine zielgerichtete und proaktive Gestaltung der Rahmenbedingungen. Diese agilen Prozesse sind eine wichtige Grundlage zum Aufbau einer Digitalisierungskompetenz. Diese neue Kernkompetenz von Finanzdienstleistungsunternehmen umfasst insbesondere die Fähigkeit, mit neuen digitalen Technologien nicht nur die Effizienz zu steigern, sondern durch die intelligente Kombination neuer digitaler Produkte und Dienstleistungen die Geschäftsentwicklung in bestehenden und neuen Märkten zu stärken. Dies kann insbesondere durch die Umwandlung von Basisanforderungen der Kunden in Begeisterungsmerkmale für die Kunden erreicht werden.

Drittens benötigen Banken mit Blick auf das Attackieren neuer Märkte die Fähigkeit, ihre innovativen Lösungen zu emotionalisieren. Eine überzeugende Story ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Innovationen. Die Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen wird durch ein innovatives Image erleichtert, und auch die interne Unternehmenskultur wird innovationsfreundlicher, wenn innovative Lösungen zusätzlich emotional aufgeladen werden. Eine überzeugende Story ist daher wichtig, um intern die nötigen Ressourcen für ein Projekt zu erhalten und extern die erfolgreiche Markteinführung zu unterstützen. Damit wird auch die Wirkung eines Innovationskatalysators erleichtert, der wichtige Barrieren im Innovationsprozess aus dem Weg räumt und für die nötige Aktivierungsenergie in der Organisation sorgt.

Dabei müssen Finanzdienstleistungsunternehmen endlich bereit sein, die großen Möglichkeiten und Chancen der Zusammenarbeit mit externen Innovationspartnern zu nutzen und auch hierfür die nötige Due-Diligence-Kompetenz aufzubauen. Ein ausschließlicher Fokus auf interne Innovationsprozesse kann keine zufriedenstellende Antwort auf die digitalen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft sein. Ein überzeugendes Netzwerk externer Partner (verbunden mit der Fähigkeit, effektive Verhandlungen zu führen und von diesem externen Wissen zu profitieren) stellt eine wichtige Grundlage dar, um künftig in der Finanzindustrie erfolgreich zu sein [1, 6]. In vielen Fällen ergeben sich gerade auch mit Partnern aus anderen Branchen ganz neue Möglichkeiten.

---

## 2.7 Auf geht's!

Die oben dargestellten Studien haben neue Erkenntnisse geliefert, die den Stand der Forschung in verschiedenen Bereichen erweitern. So geben beispielsweise die Ergebnisse zu den Innovationsstrategien einen vertieften Einblick in das Management von Dienstleistungsinnovationen. Die Ergebnisse zur Innovationsleistung

liefern neue Erkenntnisse zu Innovationen in der Finanzbranche – mit besonderem Augenmerk auf etablierten Firmen in Deutschland und der Schweiz. Die Ergebnisse zu den Innovationsfähigkeiten verdeutlichen unterschiedliche Herangehensweisen beim Management des organisationalen Wandels.

Die stärkere Aufmerksamkeit für das Thema Innovation ist in den meisten Unternehmen pure Notwendigkeit, weil nur hiermit erfolgreich auf die steigende Technologiedynamik und neue Marktanforderungen reagiert werden kann. Daher ist für die etablierten Finanzunternehmen in den kommenden Jahren mit einem gewissen Aufholprozess mit Blick auf professionelles Innovationsmanagement zu rechnen – gerade im Vergleich zu anderen Branchen. Diese stärkere Systematisierung des Innovationsmanagements ist ohne echte Alternative. Innovationsabteilungen mit Feigenblattstatus sind jedoch der falsche Weg – isoliert, personell und budgetär inadäquat ausgerüstet, ohne zweckmäßige Vernetzung mit dem Management. Aber Innovation ist Chefsache!

Aufgrund der Komplexität der Thematik und der nötigen internen Anpassungsprozesse empfiehlt sich vielfach eine anfängliche Zusammenarbeit mit externen Innovationsexperten, damit erste Ansätze nicht im weiten Raum verhallen. Diese externen Experten können als Innovationskatalysatoren wirken und wichtige Impulse geben, damit das Innovationsmanagement intern auch die Bedeutung erhält, die es verdient. Das traditionelle Bankenwesen wird zumindest teilweise ein Ende finden. Über eine erfolgreiche Transformation aktueller Wettbewerbsvorteile in die digitale Zukunft entscheidet insbesondere die Innovationskraft der etablierten Finanzunternehmen. Die negativen Folgen zu langen Abwartens wären größer als das Risiko des Scheiterns bei einem Teil der Innovationsprojekte.

Daher gilt es, keine Zeit mehr zu verlieren, sondern die Innovationskraft der Unternehmen nachhaltig zu stärken – und zwar jetzt! Hier schließt sich der Kreis, denn der Wille ist nicht nur in der Umsetzung, sondern auch bei der Suche und der Selektion die wichtigste Triebfeder für innovatives und erfolgreiches unternehmerisches Handeln auf neuen Wegen. Stimmt das Management und ist Innovation wirklich gewollt, entwickelt sie leicht die notwendige Kraft, verkrustete Strukturen aufzulösen, Widerstände zu durchbrechen und den Reiz der Komfortzone zu marginalisieren. Denn Teil eines erfolgreichen Innovationsprozesses zu sein, vermag mehr Begeisterung und Loyalität zu entfesseln als irgendetwas anderes! Daher: Locate, Focus, Conquer.

---

## Literatur

1. Dapp TF (2012) Die digitale Öffnung von Innovation und Wertschöpfung. *Innovation Excellence: Wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit systematisch steigern* (1): 201–251
2. Ili S (2015) Effizient statt kreativ. *Harvard Business Manager* 37 (5): 12–13
3. Ili S (2016) Wer hat's erfunden? *Harvard Business Manager* 38 (5): 16–17
4. Ili S, Kaiser M, Schmölders M (2016) *Innovation compass – Conquer new shores: How innovative firms generate new ideas and develop successful business models*. 1. Aufl. ILI CONSULTING AG. Karlsruhe
5. Lichtenthaler U (2015) Innovationsprozesse öffnen: Die Neuausrichtung der Produktentwicklung als wichtige Managementaufgabe. *Zeitschrift Führung + Organisation* 84 (2): 118–122
6. Muethel M (2013) Accepting global leadership responsibility: How leaders react to corporate social irresponsibility. *Organizational Dynamics* 42 (3): 209–216
7. Seidel U (2016) *Innovationen im Einzelhandel: Seamless Shopping erfolgreich umsetzen*. 1. Aufl. Symposium. Düsseldorf

---

## Über die Autoren

**Dr. Serhan Ili** ist Wirtschaftsingenieur und promovierter Ingenieur. Er ist Gründer und CEO der ILI CONSULTING AG. Die ILI CONSULTING AG berät führende internationale Unternehmen und Konzerne – ausschließlich zu Innovation und Wachstum. Herr Ili veröffentlicht regelmäßig Artikel im *Harvard Business Manager* und Bücher zum Thema Innovation und Digitalisierung. Er ist international anerkannt als Innovationsexperte und wird regelmäßig für Vorträge, Interviews und Statements angefragt, zum Beispiel vom *manager magazin*, *DIE ZEIT* und die *Wirtschaftswoche*. Vor seiner Laufbahn als Unternehmer war Herr Ili in verschiedenen Positionen bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG tätig.

**Dr. Ulrich Lichtenthaler** ist Senior Consultant bei der ILI CONSULTING AG. Er hat über zehn Jahre Erfahrung im Innovationsmanagement und strategischer Transformation. Herr Lichtenthaler promovierte zu Technologievermarktung an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Er hat mehrere Bücher und Artikel veröffentlicht, zum Beispiel im *MIT Sloan Management Review* und dem *Wall Street Journal*, sowie Executive Education Kurse an führenden Business Schools unterrichtet. Im letzten Jahr war er verantwortlich für Beratungsprojekte in den Bereichen Automotive, Finance, Chemie und FMCG.





<http://www.springer.com/978-3-658-15647-3>

Innovationen und Innovationsmanagement in der  
Finanzbranche

Smolinski, R.; Gerdes, M.; Siejka, M.; Bodek, M.C. (Hrsg.)

2017, XV, 499 S. 84 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15647-3