

Heinz Wings und Gabriela Friedrich

---

## 12.1 Aktuelles Bankenumfeld

Steigende Komplexitätskosten und die anhaltende Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) schmälern derzeit sehr stark die Renditen der Kreditinstitute im Retail-Geschäft. Zudem müssen die Banken möglichst bald in das digitale Zeitalter geführt werden, ähnlich wie das zum Teil schon in der Medienindustrie, im Einzelhandel und bei den Fertigungsprozessen in den Fabriken gelungen ist.

Die Komplexitätskosten erhöhen den Verwaltungsaufwand, Gebührenerträge in größerem Umfang fallen im Kreditkarten- und Maestrobereich weg. Hierfür wird vornehmlich die Regulatorik verantwortlich gemacht; darunter fallen Gesetze, Verordnungen, Richtlinien und Standards, die dafür sorgen sollen, dass künftig Finanzkrisen bewältigt oder gar verhindert werden. In mindestens demselben Umfang lässt die Niedrigzinspolitik der EZB auch die Zinsmargen im Zeitablauf schmelzen, was zusätzlich negative Auswirkungen auf die Zinsspanne und damit auf die Rentabilität haben wird. Es gelingt den meisten Banken nicht, diesen Renditeverfall durch eine Erhöhung des provisionsabhängigen Geschäfts zu kompensieren. Kostensenkung ist damit gefragt, aber auch die Kreativität und Schlagkraft, die Bankunternehmen in der immer digitaler werdenden Welt neu zu erfinden. In diesem strategischen Dilemma befindet sich die Financial Industry heute.

---

H. Wings (✉)  
Uetersen, Deutschland  
E-Mail: heinz.wings@t-online.de

G. Friedrich  
Hamburg, Deutschland  
E-Mail: gf@gabriela-friedrich.de

Nur die Banken, denen dieser Spagat gelingt, Kosten zu senken und sich gleichzeitig in der digitalen Welt neu zu erfinden, haben die Chance, langfristig zu überleben. Insbesondere beim Aufbau neuer Geschäftsmodelle, bei dem sich Unternehmen neu erfinden, sind die Aktivitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Die Herbeiführung eines mentalen Wandels, der die Kultur in Richtung eines innovativen, dynamischen Unternehmens entwickelt, ist überlebenswichtig.

---

## 12.2 Wahrscheinliches Szenario im Bankenbereich

„Lean Banking 2.0“ wird hier als Antwort auf ein sich veränderndes Umfeld und die damit verbundenen Herausforderungen und Priorisierungen von Maßnahmen betrachtet. Das hier zugrunde gelegte wahrscheinliche Szenario ist das Folgende:

Für *kurzfristig angelegte Gelder* wird die *Niedrigzinsphase* voraussichtlich weiter andauern, weil die EZB durch Maßnahmen imstande ist, diese Zinsen künstlich unten zu halten. Es wird ihr aus europapolitischen konjunkturellen Gründen auch notwendig und sinnvoll erscheinen, diese Zinssignale zu setzen. Da sich insbesondere die Banken über Swaps, die auf den Kurzfristzinsen basieren, gegen Zinserhöhungen abgesichert haben, sind sie hier die großen Verlierer. Gewinner dieser Niedrigzinsphase sind der Staat und die Kreditnehmer.

Am *Bondmarkt für längerfristige Anlagen*, deren Zinssätze die EZB nur indirekt durch Käufe beeinflussen kann, wird man sich von der Entwicklung in den USA nicht ganz abkoppeln können, weil es ansonsten zu größeren Kapitaltransfers kommen würde. Das bedeutet, dass die Gefahr des Platzens der Blase am Bondmarkt sehr hoch ist. Das könnte zu *Zinssteigerungen* am Kapitalmarkt und in der Folge zu einer schnellen und krassen Reduktion der stillen Reserven von Banken und Versicherungen führen. Ebenso würden externe Schocks, wie beispielsweise die faktische Zahlungsunfähigkeit von *Griechenland*, zu *volatilen Aktienmärkten*, zu einer Vergemeinschaftung von Schulden und damit auch zu Zinserhöhungen, insbesondere im langen Laufzeitbereich, führen. Alle europäischen Länder sind zu strukturellen, harten Maßnahmen aufgerufen, jedoch wird man trotz aller politisch anderslautenden Aussagen an einem Schuldenerlass nicht vorbeikommen. Ähnliche Situationen der Überschuldung kannte man sogar schon vom Muster her im Altertum und versuchte, ihnen entgegenzuwirken durch die Einführung der Erlass- oder Jubeljahre: Einen alle 50 Jahre gebotenen Schuldenerlass und Eigentumsausgleich für alle Israeliten. Man wollte damit wieder die Masse und nicht nur die besten zehn Prozent der Bevölkerung mit Kaufkraft ausstatten, um die Wirtschaft anzukurbeln, die Zufriedenheit zu steigern und allzu große Vermögenskonzentrationen zu verhindern. In ähnlicher Form wird das auch heute wieder geschehen. Das würde aber wieder mit höheren Zinssätzen, insbesondere im Langfristbereich, verknüpft sein. Höhere Zinsen begünstigen aber wieder die Bildung von Altersvorsorge. Viele Menschen leben heute, bei den generell niedrigen Zinsen, ausschließlich das Hier und Jetzt. Das dicke Ende käme aber dann im Alter, wenn man ohne solide finanzielle Basis in

Altersarmut mit staatlicher Rente leben müsste. Aus dieser Sicht sind höhere Zinsen auch erwünscht.

Die *Abschaffung des Bargeldes* ist auch ein ernst zu nehmendes Szenario. Politisch ist dies sicherlich gewollt, nur sind in Deutschland noch über 60 % der Bevölkerung dagegen. Sie wollen Micropayments, die Brötchen am Morgen, nicht mit Karte bezahlen. Außerdem bietet ihnen das Bargeld den Schutz der Anonymität. Doch aus staatlicher Sicht könnte die Schattenwirtschaft durch die Transparenz beseitigt werden. Und Negativzinsen im Kurzfristbereich, die ansonsten zu vermehrter Bargeldhortung im privaten Bereich führen würden, wären durchsetzbar. Das brächte dem Staat mehr Steuereinnahmen und ermöglichte den erweiterten Einsatz geldpolitischer Instrumente bis hin zum stark negativen Zins für kurzfristige Gelder.

Wahrscheinlich ist auch ein *Provisionsverbot*. In Europa sind Großbritannien und Holland Vorreiter. Sie werden als gute Beispiele auch für Deutschland gesehen. Von daher ist es nur eine Frage der Zeit, wann das Provisionsverbot bzw. die Honorarberatung auch für Deutschland gelten wird. Der kleine Privatkunde wird aber nicht bereit sein, für die Beratung zu zahlen. Daher ist eine Honorarberatung erst sinnvoll ab einer bestimmten Liquiditätssumme, die es anzulegen gilt, beispielsweise 50.000 oder 100.000 EUR. Das wird zu einer *Veränderung des Produktportfolios* führen hin zu einfach strukturierten Produkten, die für den Kleinanleger ohne Beratung durchschaubar sind und über das Internet angeboten werden können. Immer mehr Kunden, insbesondere aus der jüngeren Generation, werden denn auch ihre Finanzgeschäfte über Internetportale machen. Das wird auch der Grund sein, warum sogar Vermögensverwalter vermehrt Produkte über das Internet anbieten werden. Die Leitlinie der Aufsicht, besser gar keine anstatt eine schlechte Beratung, wird die Internetberatung immer stärker fördern. Daher werden sich viele Banken aus der direkten Anlageberatung zurückziehen. Unabhängige Berater oder Bankenlösungen im Internet werden die Lücke schließen. Insgesamt wird das Provisionsverbot aber sowohl zu einer Reduktion der Berater in Banken als auch zu einem Abschmelzen der Vermögensverwalter führen, weil die Kunden im Retail-Bereich immer mehr ihre Geldgeschäfte selbst in die Hand nehmen werden und nicht bereit sein werden, Honorare zu zahlen.

---

### 12.3 Veränderung der Bedeutung des Lean Banking im Zeit-ablauf

Lean Banking bedeutete Anfang der 1990er Jahre nichts anderes als die Transformation der Konzepte des Lean Production und des Lean Management der Industrie auf den Bankenbereich. Erstmals wurde 1990 vom MIT, dem „Massachusetts Institute of Technology“, der Begriff „lean“ geprägt und korreliert mit der Verbesserung der Produktivität. Die MIT-Studie kam zu dem Ergebnis, dass Japan mit weniger Personal und Fläche Automobile besserer Qualität herstellen konnte. Ähnliche Analysen wurden damals auch für Banken gemacht: Japanische Großbanken erwirtschafteten mit weniger Mitarbeitern

ein größeres Bilanzvolumen als deutsche Großbanken. Die MIT-Studie fragte danach, wie sich die Produktivitätsunterschiede zwischen Japan und der westlichen Welt erklären ließen. Nicht vornehmlich die Informationstechnik gab den Unterschied, sondern die Unternehmensphilosophie und die Kundenorientierung. Die Kostenoptimierungselemente waren überall gleich. Eine ganzheitliche Betrachtungsweise, die vom Kunden und seinen Bedürfnissen ausgeht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der organisatorischen Optimierung miteinbezieht und die jegliche Art von Ressourcenverschwendung bestrebt ist zu vermeiden, war erforderlich. Denn der Kunde war und ist auch heute nicht bereit, für Ineffizienzen im Unternehmen zu zahlen.

Durch die Weiterentwicklung von Lean Banking – hier als Lean Banking 2.0 bezeichnet – wird es in den strategischen Planungsprozess einer Bank, der nun auch vom Format her durch die Regulatoren der Financial Industry vorgegeben ist, eingebunden. Lean Banking 2.0 beinhaltet daher insbesondere die generelle Unternehmensphilosophie, die sehr stark die Kultur im Unternehmen prägt, sowie die Leitlinien zur Strategieformulierung und den Instrumentenkasten für die Umsetzung dieser generierten Strategien und Maßnahmen im Rahmen des strategischen Planungsprozesses. Im Retail-Bereich bedeutet das insbesondere eine noch stärkere Wertschöpfungsorientierung als bisher sowie die Einfachheit von Produkten und Prozessen. Es beinhaltet sowohl Innovations- als auch Perfektionierungsaspekte und eine noch stärkere Kunden- oder Marktorientierung. Zu den weichen Faktoren eines Lean-Banking-Prozesses werden insbesondere die Optimierung der Informationslogistik, die Team- und die besondere Mitarbeiterorientierung gezählt. Lean Banking nutzt die Chancen, die die Informationstechnik hinsichtlich Kostenreduktion, Digitalisierung und neuen Geschäftsmodellen bietet. Voraussetzung für das Gelingen der Umsetzung von Lean Banking ist ein tief greifender unternehmenspolitischer Wandel, der bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ansetzt. Über Verbünde von Banken, wie sie der Sparkassen- oder Genossenschaftsbereich sind, haben Kreditinstitute die Chance, nach dem Motto „Think global, act local“ aus Kostengesichtspunkten heraus alles außer Vertrieb und Steuerung auszulagern und damit sehr stark sowohl Kosten zu optimieren als auch notwendige Erträge – beispielsweise bei der Anlage von Kundengeldern in Wertpapiere – zu erzielen. Bei allem sollte die Unternehmenskultur auf Vertrauen aufbauen, Fehler zulassen und stärker prozess- als ausschließlich ergebnisorientiert sein.

Die nächste Stufe von Lean Management im Bankenbereich wird der Einsatz von Bots und künstlich intelligenten Programmen sein, die auch den Verkauf von komplexen Produkten für eine immer größer werdende Bevölkerungsschicht, die „Digital Natives“, ermöglichen werden. Wichtig ist es daher heute, das Banking stärker zu emotionalisieren. Denn Emotionen können über Maschinen und Programme auch in der Zukunft nicht erzeugt werden. Dazu ist nur der Mensch imstande. Bei gesellschaftspolitischer Betrachtung kommt noch hinzu, dass in einem Finanzsystem, das an seinen Grenzen angekommen scheint, die Mitarbeiter Wohlstand und Glück eine höhere Bedeutung beimessen als früher, als Ansehen im Betrieb und Tantiemen im Vordergrund ihres Interesses standen.

## 12.4 Kundenvertrauen seit Finanzkrise geschwunden

Die Finanzkrise ist sicherlich von einigen Banken und deren Gier mit hervorgerufen worden: Das Ziel Gewinnmaximierung stand vor dem Kundennutzen. Es waren aber nur wenige Banken, die die damit einhergehende Vertrauenskrise verursacht haben. Der Großteil der Banken, insbesondere wenn sie sogar satzungsmäßig den Mitgliederförderungsauftrag oder dort ähnliche Leitlinien verankert haben, hat mit den Unregelmäßigkeiten nichts zu tun. Sie werden aber vom Kunden in die Sippenhaft genommen, die ein tiefes Misstrauen gegenüber Banken insgesamt hegen, somit eben auch gegenüber diesen kleinen oder mittelgroßen regionalen Instituten. Diese Kunden nehmen daher ihr finanzielles Schicksal lieber selbst in die Hände.

Die klassischen Banken haben damit nicht nur mit überholten Strukturen und Prozessabläufen, technologiegetriebenen Wettbewerbern, sondern auch mit einem schlechten Image und der daraus hervorgegangenen Vertrauenskrise zu kämpfen. Die weitaus überwiegende Öffentlichkeit glaubt, alle Banken seien nur auf ihren eigenen Vorteil bedacht und handelten meist nicht im Sinne ihrer Kunden. Vor diesem Hintergrund ist jede Substitutionskonkurrenz aus anderen Branchen ein sehr ernst zu nehmender Faktor. Insbesondere die kostspieligen Filialen stehen bei immer mehr Menschen im Kreuzfeuer der Kritik, insbesondere bei denen, die ihre Bankgeschäfte online abwickeln. Bahnbrechende Innovationen traut man klassischen Banken nicht zu. FinTechs oder Branchenfremde, die vieles einfacher machen, die die Möglichkeiten der Informationstechnik besser nutzen, die oft sogar am Point of Sale sind, dort, wo der Payment-Prozess beginnt, haben da eine bessere Reputation. Sie könnten künftig Spezialisten für bestimmte Kundenbedarfe und Prozesse werden, beispielsweise für das „Crowdfunding“ von Finanzierungsmitteln für Start-ups oder zur Kreditvergabe an Private.

Besonders Retail-Banken müssen das Vertrauen der Kunden zurückerobern. Es gibt aber zu bedenken, dass Banken oft selbst keine Hoffnung haben, dass ihnen das gelingt. Helfende Berufe, wie die des Feuerwehrmanns, des Sanitäters oder des Arztes, liegen bei den Kunden ganz vorn im Ansehen, während Politiker, Versicherungsvertreter und Banker die letzten Ränge des Beliebtheits-Rankings belegen. Menschen assoziieren mit denjenigen, die einen helfenden Beruf ergreifen, automatisch auch einen guten Charakter und daher liegen sie im Ranking eher oben. Banker wollen nur – so die landläufige Meinung – ihren eigenen Nutzen und nicht den des Kunden maximieren.

Die Herausforderung für klassische Banken besteht nicht nur darin, veraltete Strukturen aufzubrechen, sondern mit Lean Banking 2.0 den Kunden und seine finanziellen Interessen sowie den Mitarbeiter wieder stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Kundenbedarfe sollten abgedeckt werden, und nicht nur schwerpunktmäßig über Zielvereinbarungen die Bankinteressen. Das kann dazu beitragen, das notwendige Vertrauen der Kunden wiederzugewinnen.

## 12.5 Derzeitige Ausprägungen des „Lean Banking 2.0“

Das aktuelle und mutmaßlich künftige Umfeldszenario, das mit einer starken Renditereduzierung verknüpft ist, führt zu einer Rückbesinnung auf das Lean Banking. Mit dem Lean Banking 2.0 erlangen unternehmenskulturelle Aspekte, kundennutzenfördernde und qualitätssichernde Prozessschritte – insbesondere auch unter Einbezug der Digitalisierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten – eine andere Gewichtung. Natürlich bleibt die Vermeidung von Verschwendung weiterhin im Vordergrund. Aber immer stärkeres Gewicht erhalten der kulturelle Rahmen, die Leitlinien zur Strategiefindung und die Methode zur Strategieumsetzung.

Banken sollten möglichst bei der Umsetzung von Lean Banking 2.0 aus eigenen und den Fehlern in der Industrie bei Einführung von Lean Management 1.0 lernen. Beim Lernen aus fremden Fehlern ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Übertragung des Lean Management der Fertigungsindustrie auf die Banking Industry nicht eins zu eins möglich ist. Bankdienstleistungen sind nämlich stofflich-abstrakt, in Banken herrscht das „Vieraugen-Prinzip“ und Banken müssen zudem eine viel restriktivere Regulatorik gegen sich gelten lassen. Und zusätzlich sind die Kunden häufig in den Fertigungsprozess eingebunden.

Nichtsdestotrotz unterscheidet man auch in Banken bei Lean-Konzepten harte, d. h. organisatorische und weiche, d. h. unternehmenskulturelle und verhaltensorientierte Aspekte, die angestrebt werden sollten, wobei bisher die organisatorischen Aspekte im Vordergrund stehen. Die Notwendigkeit der Umsetzung der weichen Faktoren wird aber immer dominanter. Es muss also künftig eine integrative Betrachtungsweise der einzelnen Aspekte als Elemente des strategischen Planungsprozesses erfolgen, wobei derzeit die Theorie der Praxis noch weit vorausläuft.

Die wesentlichen Inhalte des Lean Management 2.0 im Bankenbereich sollen im Folgenden skizziert werden. Was sind die „harten“ und die „weichen“ Lean-Faktoren?

### 12.5.1 Harte Lean-Faktoren

#### **Wertschöpfungsorientierung**

Nur wertschöpfende Prozesse haben die Chance, umgesetzt zu werden. Verantwortung und Prozesse werden dort konzentriert, wo Wertschöpfung stattfindet. Management und Stabsstellen übernehmen allenfalls Servicefunktionen zur Know-how-Bereitstellung. Sind diese Servicestäbe nicht sehr eng mit dem Kerngeschäft korreliert, werden sie sogar ausgelagert. Rechenzentrumsleistungen oder die Behandlung juristischer Themen sind Paradebeispiele für ein Outsourcing in Kreditinstituten. Die Wertschöpfung in Banken erfolgt jedoch nicht wie in der Automobilindustrie als Folge von Teilschritten, sondern als kumulativer Leistungserstellungs- und Vertriebsprozess unter Mitwirkung von Kunden. Die integrierte Vorgangsbearbeitung unterstützt IT-technisch den Prozess. Optimierte, bereichs- und teilweise unternehmensübergreifende und oft sogar den Kunden

einbeziehende Prozesse werden auf Client-Server-Systemen technisch unterstützt. Hier spricht man auch in Banken häufig in Anlehnung an die Terminologie der Industrie von Produktionsfabriken. Das Postulat der Standardisierung steht hier im Vordergrund.

### **Einfachheit**

Personen, Abläufe und Strukturen sollten sich immer am einfachsten Weg zur Wertschöpfung orientieren. Vermeidung von Doppelarbeiten und die Kunst des Weglassens sind hier gefragt. Der einfachste Weg zum Ziel ist bekanntlich auch immer der produktivste. Ist zudem auch die Produktpalette mit „einfachen“ Produkten durchwoben, kommt man dem Ziel der Produktivitätserhöhung und damit einer Reduktion der Kosten sehr nahe. In Banken und Versicherungen wird es in Zukunft flexible, modularisierte und daher „einfache“ Produkte geben, die sich der Kunde im Internet selbst zu einem von ihm gewünschten Produktbündel zusammenstellen kann. Dazu wird natürlich auch der technische Fortschritt und hier insbesondere die Digitalisierung erheblich beitragen. Diese „Mass Customization“ (kundenindividuelle Massenfertigung), die die Vorzüge der Massenfertigung beinhaltet, kommt zusätzlich dem Wunsch des Kunden nach individuellen Lösungen entgegen. Sie erhöht damit Kundenzufriedenheit und Qualität. Das heißt: Nicht mehr Massenware, also Produkte „von der Stange“, sondern individuell konfektionierte Produktbündel sind künftig Garanten für eine hohe Kundenzufriedenheit, insbesondere im Retail-Bereich.

### **Innovation und Kaizen**

Kaizen bedeutet im Japanischen „Veränderung zum Guten“. Es kennzeichnet einen nie aufhörenden Verbesserungsprozess im gesamten Unternehmen, der nach Perfektion strebt. Kaizen stammt aus einer Zeit, die von Konstanz geprägt war. In der derzeit sehr dynamischen Unternehmenswelt, in der sich über neue Technologien und die damit einhergehende Digitalisierung Märkte disruptiv verändern, ist jedoch daneben auch „Innovation“ überlebenswichtig. Die sich sprunghaft vollziehenden Veränderungsprozesse, hervorgerufen insbesondere durch die technischen Fortschritte in der Digitalisierung, schaffen so schnell für Unternehmen neue Ausgangssituationen. Daher reicht die kontinuierliche Verbesserung allein mit den Methoden des Kaizen nicht mehr aus, um dauerhaft zu überleben. Unternehmen müssen sich in diesem dynamischen Umfeld neu erfinden. Nachdem die Innovation im Unternehmen Fuß gefasst hat, wird Kaizen zur ständigen Aufgabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Innovationen sind aber nun das Gegenteil von dem, was Kaizen mit ständiger Verbesserung und dem Streben nach Perfektion meint. Diejenigen Unternehmen werden die Zukunft meistern, die es verstehen, einen klugen Mix von Innovation und Kaizen zu erzeugen. Erst kommt die Innovation, das neue oder erweiterte Geschäftsmodell, dann die ständige Verbesserung des neuen Systems bis hin zur Perfektionierung. Ist diese nahezu erreicht, muss man sich als Unternehmen wieder neu erfinden, um den dann herrschenden Markterfordernissen gerecht zu werden.

Kaizen und Qualitätskontrolle sind aber z. T. in Banken anders ausgeprägt als in der Industrie. Ein Kredit kann beispielsweise – anders als bei der Herstellung eines Autos – vor

dem Vertrieb nicht auf Funktionstüchtigkeit überprüft werden. Natürlich werden Prozesse, die in der Produktionsfabrik des Back-Office auf Client-Server-Systemen mit Workflow-Software abgebildet oder im Host-Bereich angesiedelt sind, im IT-Sinne qualitätsgesichert. Aber das schützt häufig vor Kundenunzufriedenheit nicht. Daher nutzen Banken auch insbesondere von ihren Kunden über Reklamationen erhaltene Hinweise zu Produkt-, Prozess- und Systemverbesserungen.

Innovationsfähigkeit und ein Streben nach Perfektion durch ständige Verbesserung von Systemen und Prozessen setzen natürlich in vielen Unternehmen einen kulturellen Wandel in Richtung dynamischer und innovativer Unternehmen wie Amazon und Google voraus. Die neuen Wettbewerber verstehen es, sich ständig neu zu erfinden und dann zu perfektionieren. Dabei werden die Zyklen, in denen es möglich war, sich zu perfektionieren, immer kürzer. Unternehmen, die Lean Banking 2.0 betreiben, müssen sich immer häufiger neu erfinden, um im Wettbewerb eine besondere Rolle zu spielen. Innovation und Kaizen müssen sich in immer kürzeren Abständen abwechseln. Das setzt einen für Neues aufgeschossenen, flexibel agierenden neuen Mitarbeitertypus voraus. Da dies nicht konfliktfrei möglich ist, muss eine Organisation auch hier Change Agents haben, die unternehmenskulturelle Veränderungen einleiten können. Je positiver die bisher mit Change gemachten Erfahrungen der Mitarbeiter sind und je solider das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiterschaft und Management, desto größer ist auch die Offenheit der Mitarbeiter für erforderliche Neuerungen.

Visual Management ist eine methodische Grundlage insbesondere für Kaizen. Es spiegelt beispielsweise den aktuellen Zustand eines Prozesses im Ist, im Soll und in der Abweichung wider. Das gilt unter anderem auch für Arbeitsanweisungen. Diese Methode soll die Kaizen-Aktivitäten und die Kreativität der Mitarbeiter fördern.

### **Kunden- oder Marktorientierung**

Erfolg versprechen Maßnahmen nur dann, wenn sie die Bedürfnisse der Kunden heute und morgen befriedigen. Problematisch ist es aber, dass externe „Kundenorientierung“ derzeit noch vom Begriffsinhalt sehr statisch verstanden und gelebt wird: Erst ändern sich das Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden, dann werden die Prozesse angepasst. Das führt zu Frustrationen bei Kunden und Mitarbeitern und schmälert Marktchancen. Im Lean Banking 2.0 ist daher die Kundenorientierung als dynamischer Begriff zu betrachten. Die hierzu notwendigen Informationen werden die Banken künftig immer mehr aus den sozialen Netzwerken, aber auch über die Kooperation mit Branchenfremden, beispielsweise Handelsunternehmen, erhalten. Diese Informationsquellen werden auch für kleine, regional agierende Geldinstitute größere, unverzichtbare Bedeutung erlangen. Dies natürlich neben den Informationen, die sie aus der örtlichen Nähe heraus über das direkte Eingebundensein in das gesellschaftliche Umfeld und den persönlichen Kundenkontakt erhalten.



## 12.5.2 Weiche Lean-Faktoren

### Optimierung der Informationslogistik

Unter der unternehmensinternen Informationslogistik versteht man die Kunst, die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Platz zu bringen, und das wirtschaftlich. Zu voreilige Informationen an die Mitarbeiter können zu häufigen Korrekturen führen, was diese eher verunsichert. Hat die Strategie aber Aussicht auf Umsetzung, so hat die Information umgehend zu erfolgen. Erst zum Betriebsrat/Wirtschaftsausschuss, dann in die breite Mitarbeiterschar. Häufig werden zunächst sogenannte Change Agents informiert; diese bringen die Strategie mit Motivation zur Umsetzung an die Mitarbeiter. Das letztgenannte Vorgehen muss man sich gut überlegen, der Erfolg dessen ist auch von der gelebten Unternehmenskultur abhängig. Unter allen Umständen ist zu vermeiden, eine gefühlte „Zwei-Klassengesellschaft“ bei den Mitarbeitern zu schaffen. Der eine wird zuerst, der andere erst später informiert. In der Regel ist es daher akzeptanzfördernder, wenn die Mitarbeiter zeitgleich informiert werden. Nichtsdestotrotz braucht man Mitarbeiter, deren Kerze im Herzen für die Strategie brennt, die die Idee weiter ins Unternehmen tragen. Noch akzeptanzfördernder ist es, wenn die neue Strategie bereits unter Einbeziehung geeigneter Mitarbeiter entwickelt oder zumindest kritisch reflektiert wurde, wodurch die Strategie in der Wahrnehmung der Belegschaft sowohl auf Praktikabilität überprüft als auch als „Gemeinschaftskonzept“ wahrgenommen wird. Dies minimiert Widerstände bei der Informationsaufnahme.

### Teamorientierung/internes Verbesserungs- und Vorschlagswesen

Lean Management in Banken lebt vom ständigen Wechsel von Innovation und der darauffolgenden ständigen Perfektionierung. Innovationsanstöße kommen meist von der Führungsebene. Mitarbeiter müssen es jedoch verstehen, mit diesen sich in immer kürzeren Zeitabständen vollziehenden Veränderungen umzugehen. Hierzu ist eine besondere Innovationskultur notwendig. Die Verbesserungen bzw. Perfektionierungen von Systemen und Prozessen erfolgen im Team. Dabei sollten die Teams bereichs- und hierarchieübergreifend besetzt sein, auch Vertreter von Kooperationspartnern sind bei unternehmensübergreifenden Fragestellungen sinnvoll einzubinden. Auch nicht unmittelbar durch die Veränderung oder Verbesserung betroffene Mitarbeiter sind ins Team zu nehmen. Sie blicken einerseits stärker aus der Kundensicht auf Systeme und Prozesse und andererseits trägt diese Maßnahme zur generellen Akzeptanz bei. Die Bedeutung der Aktivitäten wird dadurch unterstrichen, dass auch das Topmanagement wenigstens zeitweise an den Sitzungen teilnimmt und auch Ressourcen bereitstellt, um schnell zu Veränderungsprozessen zu kommen. Im Team ist eine angstfreie und partnerschaftliche Zusammenarbeit Voraussetzung für das Gelingen. Herausforderungen werden im Team gelöst, nötige Informationen dem Team zur Verfügung gestellt. Die Teamergebnisse werden dem Management vorgestellt.

Ein derartiger Kaizen-Prozess im Team erfordert allerdings eine Unternehmenskultur, in der die Wahrnehmungsfähigkeit und -bereitschaft bei den Mitarbeitern konsequent

gefördert und entwickelt wurde. Wenn Mitarbeiter systematische Trainings erhalten, um sich in Kunden oder in Prozesse und Strukturen hineinzusetzen und sie von allen Seiten zu durchleuchten, beispielsweise mit dem Tool „Visual Management“, steigt die Qualität des Outputs im Verbesserungswesen. Auch ein Klima, in dem Mitarbeitern generell viel zugetraut wird, das Topmanagement Macht mit den Mitarbeitern teilt und das Unternehmen gemeinsam mit ihnen gestalten will, wirkt motivierend in dem Tun, sich ständig mit dem Streben nach Verbesserungen und Perfektionierungen zu beschäftigen.

Lean Management beinhaltet auch die gezielte Förderung der Eigenmotivation der Mitarbeiter. Insbesondere nach der Phase der Umsetzung der Innovation kommt es zur Perfektionierung der neuen Abläufe. Jeder Mitarbeiter ist aufgerufen, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Dabei kann er auch Vorschläge zur Verbesserung von Prozessen in Unternehmensbereichen machen, in denen er nicht direkt tätig ist. Er erhält immer eine Replik auf seinen Vorschlag. Wird sein Verbesserungsvorschlag umgesetzt, so hat er auch Anspruch auf eine Prämierung. Damit wird das Ziel verfolgt, die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern. Außerdem werden damit Mitarbeiter identifiziert, die offen für Veränderungsprozesse sind und als Change Agents den notwendigen Prozess des Wandels mitgestalten und somit fördern können.

### **Mitarbeiterorientierung**

Die Mitarbeiter sind beim Lean Management neben dem Kunden die treibende Größe. Sie für Veränderungen, speziell zu Innovationen und deren Perfektionierung zu motivieren und ihre Kreativität zu fördern, ist der entscheidende Erfolgsfaktor. Dabei ist jeder Mensch anders, muss anders angesprochen werden und ist auch insbesondere für spezielle Themen aufgeschlossener als andere: Es gibt beispielsweise den Pionier, den Performer, den Bewahrer, den Kontrolleur, den auf Harmonie ausgerichteten, den Unterstützer oder den Kreativen. Wichtig ist die richtige Zusammensetzung der Teams mit den richtigen Charakteren. Alle haben Emotionen und reagieren auf bestimmte Dinge anders und müssen damit ihren Fähigkeiten und Emotionen entsprechend für das Unternehmen wertvoll gemacht werden. Allerdings gibt es auch emotionale Grundbedürfnisse, die für alle Mitarbeiter Gültigkeit haben, wie das Streben nach Zugehörigkeit und nach Autonomie, die für ein innovations- und kreativitätsförderndes Klima berücksichtigt werden müssen. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit wird im Unternehmen durch einen wertschätzenden Führungsstil und eine Unternehmenskultur befriedigt, in der sich jeder als Teil eines großen Ganzen erleben kann. Gemeinsam verfolgte Ziele, zu denen jeder gerne einen Beitrag leisten will, sind gelebter Ausdruck dieses Bedürfnisses, während Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die dem einzelnen Mitarbeiter gewährt werden, sein Bedürfnis nach Autonomie befriedigen.

Der nächste konsequente Schritt ist dann, wieder ein lernfreundliches und lernförderndes Klima im Unternehmen zu schaffen: Mitarbeiter und damit die Menschen im Allgemeinen haben von Natur eine sehr positive Einstellung zum Lernen. Ihre Gestaltungsfreude ist zu Beginn ihres Lebens grenzenlos. Im Laufe der Zeit machen sie aber überwiegend durch schlechte Bildungssysteme und das Verhalten von Mitmenschen

schlechte Erfahrungen, die die Ursprungslust nach der Entdeckung von Neuem mit negativen Gefühlen belegt. Jetzt stellt sich natürlich die Frage, wie Führungskräfte Mitarbeiter zu Handlungen bewegen können, die die Unternehmen erfolgreich machen. Ist man nur auf kurzfristigen Erfolg aus, so kann man Belohnungs- und Bestrafungssysteme – wie sie weit überwiegend früher angewendet wurden – einsetzen. Nur ist es meist unmöglich, diese Methoden langfristig anzuwenden. Der Mitarbeiter fühlt sich als Objekt, ist nicht in die Information eingebunden und muss nach Weisungen arbeiten. Irgendwann ist eine Grenze erreicht, entweder kann man die „Zitrone“ Mensch nicht weiter auspressen oder die Belohnungsanforderungen, wie beispielsweise Tantiemen, sind so hoch, dass sie den Erfolg des Unternehmens negativ beeinflussen. Die Führungskraft neuen Typs im Lean-Unternehmen ist ein Supportive Leader, d. h. sie unterstützt die ihr zugeordneten Mitarbeiter, erfolgreich zu sein und ihre ursprünglich vorhandene Lernlust und Gestaltungsfreude wiederzuentdecken. Sie freut sich mit ihnen über erreichte Unternehmenserfolge. Diese neue Form des Wiederentdeckens der ursprünglichen Kreativität und Flexibilität der Mitarbeiter setzt darauf geschulte Führungskräfte voraus. Sie kommen jedoch heute meist aus unterschiedlichsten Unternehmenskulturen und sind überwiegend noch mit den alten Belohnungs- und Bestrafungssystemen vertraut. Lean-Management-2.0-Unternehmen im hier verstandenen Sinne sind jedoch bestrebt, die ursprünglich vorhandene, große Begeisterung und Lust aller Mitarbeiter, Neues zu entdecken, wiederzuentdecken. Zielvorgaben oder -vereinbarungen gehören der Vergangenheit an, weil durch sie nur Belohnungs- und Bestrafungssysteme aktiviert werden, die jedoch nur kurzfristigen Erfolg versprechen.

Ist das Unternehmen extrem innovativ und kreativ, steigt die Komplexität und damit erhöhen sich langfristig auch die Komplexitätskosten. Wird das Unternehmen von Buchhaltern beherrscht, wird jede neue Idee im Keim erstickt. Im Lean Management 2.0 finden sich deshalb die verschiedenen Typen von Mitarbeitern mit unterschiedlicher Gewichtung im Personalbestand wieder. Je nachdem, welche Unternehmensaufgabe (Marketing-Agentur oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) zu bewältigen ist, welcher Zeitpunkt innerhalb des Lebenszyklus (Start up vs. lang eingesessenes Unternehmen) des Unternehmens erreicht ist und welches aktuelle und mutmaßlich künftige Umfeld (Digitalisierung/Zinsphase) erwartet wird. Für tradierte Banken gilt es, eine ausgewogene Balance zwischen allen Komponenten zu erreichen, wobei heute im Lean Banking 2.0 vor dem Hintergrund des Umfelds und des damit verbundenen Zwangs zur Kostenreduktion und Digitalisierung der Schwerpunkt auf die Dimensionen „Leistung“ und „Kreativität“ gelegt werden muss.

---

## 12.6 Chancen der IT bei der Strategiegenerierung und -umsetzung

Die digitale Exzellenz von Banken ebnet Ihnen den Weg für die Umsetzung von neuen Geschäftsmodellen. Es wird für Sie überlebensentscheidend, wie Sie mit der digitalen Transformation umgehen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Informations- und

Kommunikationstechnik nicht nur im Bankenbereich eine immer stärkere Bedeutung. Wurde sie in der Vergangenheit eher als Rationalisierungs- oder Kostenoptimierungsinstrument eingesetzt, so wird sie heute immer stärker strategiebestimmend, denn sie ermöglicht es, sich als Unternehmen kreativ und kostengünstig neu zu erfinden. Im Lean Banking 2.0 sind drei Dimensionen oder strategische Leitlinien bei der Strategiegenerierung auf der Basis neuer IT-technischer Plattformen besonders herauszuheben:

- *Verschwendung reduzieren oder vermeiden durch IT:* Dies geschieht immer mehr durch den Aufbau von „Produktionsfabriken“ im Back Office auf der Basis von hostintegrierten Client-Server-Systemen, auf denen mit einer Workflow-Software Geschäftsprozesse technisch unterlegt werden.
- *Kostenschonender Aufbau kundenindividueller Finanzlösungen (Mass Customization) durch exzellente Digitalisierung:* Werden heute nur organisatorisch optimierte Geschäftsprozesse technisch unterstützt, so wird man künftig, wie schon angedeutet, zu ganz neuen Gestaltungsformen von Produkten oder Produktbündeln kommen. Modularisierte, individuell vom Kunden selbst konfektionierte Produktbündel führen weg von Einheitsprodukten und Massenware hin zu kundenindividuellen Einzellösungen, die aber auf dem Kostenniveau von Massenprodukten erstellt werden können.
- *Insbesondere tradierte Unternehmen müssen sich neu erfinden und dem veränderten Umfeld anpassen:* Neue Banken oder Wettbewerber, die sich ausschließlich auf den elektronischen Vertrieb konzentrieren, gewinnen derzeit an Bedeutung. Dabei wird es immer mehr Banken geben, die mit branchenfremden Kooperationspartnern die Prozesskette beispielsweise im E-Payment-Bereich verlängern. Insbesondere Kooperationspartner im Handel sind interessant, denn für Retail-Banken beginnt dort in einer digitalen Welt die Zahlungsverkehrs-Prozesskette. Viele Unternehmen versuchen auch, sich selbst zu kannibalisieren, bevor es der Wettbewerb tut. Sie schaffen beispielsweise Tochtergesellschaften, die das eigene Geschäftsmodell attackieren. Damit zerstören sie im Sinne von Schumpeter kreativ ihr Geschäftsmodell, um aus den Erfahrungen für ihre strategische Zukunft zu lernen. Mit diesem Vorgehen der schöpferischen oder auch kreativen Zerstörung kommt man der Konkurrenz zuvor und kann geeignete strategische Optionen aufbauen. Die Zerstörung ist also notwendig, damit neue Geschäftsmodelle bzw. eine Neuordnung der Produktionsfaktoren stattfinden können.

Erfolgreiche Banken werden die Potenziale, die die Informationstechnik heute und künftig bietet, zu nutzen wissen.

---

## 12.7 Cultural Change als eine Replik auf das neue Bankenumfeld

Die Gestaltung einer auf allen Ebenen erfolgsfördernden Unternehmenskultur ähnelt für Banken mittlerweile der Quadratur des Kreises: Zusätzlich zu den genannten Belastungsfaktoren ist das in der Finanzkrise verlorene Kundenvertrauen noch nicht

zurückgewonnen. Und auch Mitarbeiterbindung und -gewinnung werden immer zeit- und kostenintensiver, denn der Beruf des Bankers ist nicht mehr so attraktiv wie vor der Krise. Entsprechend bedeutsamer werden die gebotenen Arbeitsbedingungen und die Unternehmenskultur für das Employer Branding.

Was bedeutet das konkret? Es kann für Banken nicht „die eine Lösung“ geben, sondern ausschließlich individuelle kulturelle Veränderungen als Antwort auf die Frage: „Wer wollen wir als Bank sein?“ Die Identitätsdefinition muss hierbei alle relevanten Parameter umfassen, damit eine Grundlage vorliegt, anhand derer Entscheidungen über Prozessveränderungen und -verbesserungen getroffen werden können. Die kulturelle Identität schafft somit einen konstanten Rahmen, innerhalb dessen sich die flexible Anpassung an veränderliche Märkte, Bewusstseins- und Wertewandel in der Gesellschaft und neue Arbeitnehmerbedürfnisse abspielt. Gleichzeitig wird sich keine Bank der Notwendigkeit entziehen können, intern ein Klima zu schaffen, das Innovationsfreude weckt und Mitarbeiter einlädt, sich für die Mitgestaltung des Unternehmens verantwortlich zu fühlen. Dies wird auch Veränderungen für die Gestaltung des Vertriebs im Privatkundengeschäft und im Wealth Management haben, denn die alten Motivationshebel „Druck“ und „produktbezogene Vertriebsvorgaben“ konterkarieren den gewünschten Spirit. Zudem verhindern sie die erforderlichen Schritte in Richtung Kundenorientierung, weil Mitarbeiter weder die emotionale Befindlichkeit noch die individuellen Bedürfnisse und Ziele eines Kunden wahrnehmen können, solange sie sich in einem Zustand ängstlicher Anspannung oder Fokussierung auf eigene Interessen befinden.

Derzeit investieren viele im Privatkundengeschäft aktive Banken in Personalentwicklungsmaßnahmen, mit denen sie die empathischen Fähigkeiten und das gesellschaftliche Bewusstsein ihrer Mitarbeiter fördern. Beispielsweise lassen sie junge Mitarbeiter im Rahmen von Projektwochen in sozialen Einrichtungen mitarbeiten oder üben wiederholt, die Bank mit den Augen des Kunden zu sehen. Dieser Perspektivwechsel trainiert die Fähigkeit, sich in die Sichtweise und die Bedürfnisse anderer hineinzusetzen, hilft aber auch, mögliche Erfolgshemmnisse oder Optimierungspotenziale zu identifizieren. Von der Gestaltung der Räumlichkeiten (gehen Mitarbeiter hinter Trennwänden in Deckung?) bis zur Gestaltung der Kundenkommunikation und der Produktangebote reicht der Blick.

Solche Maßnahmen stellen sicher, dass der Kunde an denjenigen Kontaktstellen mit seiner Bank, die noch nicht automatisiert sind, positive emotionale Erfahrungen macht und dessen Wahrnehmung dieser Bank als kompetenter, fairer, verständnisvoller Partner wieder gestärkt wird. Emotional kompetente Mitarbeiter sind damit auch künftig entscheidende Kundenbindungsfaktoren.

Der entscheidendere Faktor ist jedoch, aus einer Bank innerhalb von möglichst kurzer Zeit ein System zu machen, das selbst unter existenzbedrohenden Rahmenbedingungen hoch flexibel, innovativ und leistungsbereit agiert. Dies geht noch einmal deutlich über die Schaffung eines lernfördernden Klimas hinaus. Was bedeutet dies für Führungskräfte und Mitarbeiter? Die oberste und mittlere Führungsebene benötigen die Fähigkeit, dem massiven Druck, unter dem sie stehen, zu transformieren, statt ihn, wie es häufig

geschieht, nach unten weiterzugeben oder sich selbst aufzureiben. Dies setzt voraus, dass diese Führungskräfte Methoden zur inneren Selbstregulation beherrschen, mit denen sie sich jederzeit in einen gelassenen, zuversichtlichen Zustand versetzen können, der die mentale Voraussetzung für die Entwicklung disruptiver Innovationen und für gute Personalführung ist.

Gleichzeitig müssen sie in der Lage sein, Sicherheit und Stabilität in sich selbst zu finden, nicht in Funktionen, Titeln oder Erfolgen. Denn all diese äußeren Faktoren existieren in sich schnell dynamisch wandelnden und entwickelnden Systemen nur temporär – und sind damit keine tragfähige Basis des Selbst. Funktionen und Titel können sich von einem auf den anderen Tag ändern, die Erfolge von heute sind morgen schon überholt. Führungskräfte der zukunftsfähigen Bank müssen also vorleben, dass sowohl das Unternehmen als auch der Mensch in ihm „Work in Progress“ sind, wo man sich ständig kritisch hinterfragt, Altes loslässt und Neues erprobt. Das erfordert eine Kultur, in der auch Fehler und Scheitern dazugehören – alles andere als einfach realisierbar vor dem Hintergrund massiv geschrumpfter Innovationsbudgets. Dennoch kann nur in solch einem fehlertoleranten Klima die notwendige Freude entstehen, sich als Individuum in neuen Prozessen und innovativen Kontexten auszuprobieren und als Gemeinschaft durchlässig, geschmeidig und widerstandsfrei mit Change umzugehen. Basis hierfür ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Management und Mitarbeiterschaft sowie ein Wir-Gefühl, das in jedem die Leidenschaft wachruft, sich für die Zukunftsfähigkeit des großen Ganzen zu engagieren.

---

## 12.8 Bankverbünde können Lean Banking in die dritte Dimension bringen

Lean Banking im eigenen Unternehmen zu betreiben, ist eine notwendige Bedingung zum Überleben in dem heute von großer Volatilität gekennzeichneten Umfeld. Gelänge es, Lean Banking bankübergreifend in einer Gruppe, wie es beispielsweise Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind, zu betreiben, würde es sich in seiner dritten Dimension entfalten und Verschwendung noch besser zu reduzieren oder zu vermeiden helfen. Wo könnte man gruppenbezogen noch weitere Potenziale zur Effizienzsteigerung nutzen und wie wäre das Gebilde rechtlich ausgeprägt?

In Gruppenstrukturen könnten alle Prozesse und Abteilungen, die nicht unmittelbar mit dem Vertrieb oder der Steuerung des Bankbetriebs zu tun haben, ausgegliedert werden. Vertrieb ist „Local Business“, da viele, insbesondere ältere und in Finanzangelegenheiten nicht so geübte Menschen, noch eine Face-to-Face-Beratung in der Bank bevorzugen. Neben den Klassikern fürs Outsourcing – der Informationstechnik und der Rechtsabteilung – könnten weitere Stäbe, soweit erlaubt und für die Steuerung nicht unbedingt vor Ort notwendig, ausgegliedert werden. Dazu käme das gesamte Back Office; die aktuelle Informationstechnik und durchsatzstarke elektronische Netze machen das möglich. Baute man früher für befreundete Banken auf der grünen Wiese neue Gebäude für die gemeinsamen Back-Office-Bereiche, so kann heute an einer Stelle

die Steuerung des gesamten Systems von vielen oder allen Banken einer Gruppe vorgenommen werden, die Mitarbeiter bleiben an ihren angestammten Arbeitsplätzen in den einzelnen Banken. Dies verfolgt das Motto: „Nicht die Mitarbeiter sollen zur neuen Arbeitsstelle flitzen, sondern die Daten werden über elektronische Netze hin- und hergeschickt“.

Damit kann auch ein bankübergreifender Beschäftigungsausgleich vorgenommen werden. Die Personalkapazitäten im Back Office brauchen nicht mehr an der Spitzenbelastung ausgerichtet werden. Die gruppenbezogene Verschwendung wird reduziert. Lean Banking kann sich in seiner dritten Dimension entfalten. Gruppenbezogene Banken gäben ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit auf. Fusionen größeren Ausmaßes könnten verhindert werden, weil die Vorteile, die eine Fusion bieten würde, bei der Aufgabe der wirtschaftlichen Selbstständigkeit auch realisiert würden, jedoch die Nachteile einer Fusion – unterschiedliche Unternehmenskulturen, Bezahl- und Anreizsysteme – vermieden würden.

Gruppenbezogene Vorteile kann man auch bei der Kooperation mit Branchenfremden nutzen. Beispielsweise beginnt der Prozess des Bezahlvorgangs – wie schon erwähnt – beim Handel. Sparkassen und Genossenschaftsbanken unterliegen aber dem Regionalprinzip, auch in elektronischen Märkten. Kooperationen mit großen Retailern sind daher nicht möglich, weil sie die Kunden von Hunderten von Banken bedienen. Soweit die Verbände gruppenbezogene Kooperationsverträge abschließen, hätten die Retailer auf einen Schlag ein deutschlandweites Kundenpotenzial und nur einen Ansprechpartner. Und auch regional tätige Kreditinstitute hätten einen potenten Partner im Handelsbereich. Man könnte im E-Payment-Bereich die Prozesskette verlängern. Dies würde der Kundengewinnung und insbesondere der Kundenbindung dienen.

---

## 12.9 Wahrscheinliches Szenario und die dominanten Antworten

Im heute wahrscheinlichen Szenario sehen wir leicht steigende Zinsen im Lang- und negative Zinsen im Kurzfristbereich. Das kann zu einer Reduktion der stillen Reserven sowie zur weiteren Einengung der Margen führen.

Daher wird es erforderlich sein, die Abläufe professioneller zu optimieren und technisch zu unterstützen sowie die Produktportfolios zu vereinfachen, um damit die Kosten zu reduzieren und auf veränderte Kundenbedürfnisse – insbesondere der jüngeren Generation – zu reagieren. Die Produkte werden somit also einfacher, transparenter und modularisiert. Das wird auch dazu beitragen, den Beratungsaufwand und damit die Personalkosten zu reduzieren. Dies ist insbesondere wichtig bei dem Teil der Bankkunden, der einerseits ohne die persönliche Beratung sich nicht traut, Bankgeschäfte abzuschließen, andererseits aber auch nicht bereit sein wird, ein Honorar für die Geldanlage zu bezahlen.

Insbesondere der jüngere Kunde wird aber immer selbstständiger und informierter. Er wird sich seiner Lebenssituation entsprechend ein individuelles Lösungsbündel

zusammenstellen und noch stärker die neuen Medien nutzen, insbesondere auch, wenn es um die Beratungsinformationen geht. Mass Customization – also die Einzelfertigung zu Massenproduktionskosten – wird möglich. Kunden werden zudem im Internet ihre Erfahrungen teilen und über eigene Finanzlösungen informieren. Sie übernehmen immer mehr die Verantwortung für ihre Finanzgeschäfte.

Vor dem Hintergrund des Zinsszenarios wird es der Financial Industry fast unmöglich sein, dauerhaft die Girokontoführung gebührenfrei anbieten können. Denn die Profitabilität des Girokontos, die bei höherem Zinsniveau gegeben war – man konnte ja die Liquidität aus den meist fast zinslosen Giroeinlagen wieder mit attraktiven Zinssätzen insbesondere am Geldmarkt anlegen –, wird immer weiter zurückgehen. Wenn sich dann zusätzlich das Provisionsverbot durchsetzen würde, hätte das insbesondere ohne schnelle Gegenmaßnahmen existenzielle Folgen für viele Kreditinstitute.

Die Banken, die Technik als Treiber für neue Geschäftsmodelle begreifen, die es schaffen, sich in größeren Einheiten in die digitale Welt zu transformieren, werden überleben. Dabei werden Kooperationen mit Branchenfremden sinnvoll, weil diese das Bankgeschäft stärker aus der Kundenbrille betrachten, oft viel einfachere Lösungen entwickeln und höhere digitale Kompetenzen besitzen. Künftig wird Banking noch digitaler, mobiler, Soziale Netzwerke einbeziehend und emotionaler.

---

## 12.10 Visionäre Entwicklung des Lean Banking

Die nächste Stufe von Lean Management im Bankenbereich wird der Einsatz von Bots und künstlich intelligenten Programmen sein, die auch den technischen Verkauf von komplexen Produkten ermöglichen werden. Die stark wachsende Gruppe an Bankkunden sind die in Geldangelegenheiten eher kompetenten Kunden, die zudem mit einer „Onlinelebensführung“ aufgewachsen sind. Sie nehmen sich ihrer Finanzen selbst an. Hier bietet die Weiterentwicklung von Lean Banking ein großes Kosteneinsparpotenzial.

Alle Kundengruppen im Privatkundengeschäft haben jedoch das dem Menschen innewohnende Bedürfnis nach Emotionalität. Wichtig ist es daher heute für die Kundenbindung von morgen, das Banking stärker zu emotionalisieren. Emotionen können über Maschinen und Programme auch in der Zukunft nicht erzeugt werden – dazu ist und wird nur der Mensch imstande sein. Nun kann dieser Mensch ein Bankmitarbeiter sein oder – wie bereits von verschiedenen Banken praktiziert – ein anderer Kunde. Kunden-Communities, in denen Wissen geteilt, Erfahrungen ausgetauscht, Produkte erklärt und empfohlen und einander bei der Verwirklichung von (finanziellen) Zielen motiviert werden, befriedigen das Bedürfnis des Kunden nach Zugehörigkeit und entlasten gleichzeitig den Personalbestand der Bank von den entsprechenden Aufgaben.

Betrachtet man die Mitarbeiter, so wird sich mit der Generation Y auch für das Lean Banking der Zukunft einiges ändern. Glücksmerkmale haben für sie heute schon einen höheren Stellenwert als das Einkommen, das bei der stärkeren Automatisierung des Bankgeschäfts von der Höhe her künftig begrenzt sein wird. Der Einzelne möchte



insbesondere gerecht – auch natürlich bei der Bezahlung – behandelt werden. Wenn er für seine Arbeit entlohnt wird, ist es ihm wichtig, dass die Relation zu anderen Kollegen stimmt. Bis zu einer bestimmten Höhe hat das Einkommen noch einen hohen Stellenwert. Ist das gesichert, geht es dem Mitarbeiter neuen Typs um andere Features. Er möchte eine sinnstiftende Arbeit verrichten, mehr Eigenverantwortung haben und ein besseres, glücklicheres Leben führen. Die Erfüllung der bisherigen, meist materiellen Faktoren, reicht ihm nicht mehr aus, um zufrieden zu sein. Die Freiheit seines Tuns bedeutet ihm sehr viel. Glücksquellen sind beispielsweise gesundheitliche Aspekte, zwischenmenschliche Beziehungen, ein hohes Maß an Einkommensgleichheit, eine hervorragende Bildung und Erlebnisse wie Reisen oder Familienausflüge.

Spätestens dann, wenn die Bots auch in Banken und Versicherungen große Teile der Arbeit übernehmen können und sich damit die Möglichkeiten, das Einkommen massiv zu steigern, für die Mitarbeiter in Grenzen halten, werden die Glücksfaktoren auch im betrieblichen Alltag im Vergleich zum Gehalt dominanter werden und in den Anreizsystemen der Unternehmen nicht mehr fehlen dürfen. Das wird man dann auch in der Tarifpolitik berücksichtigen müssen. Lean Banking muss in diesem neuen situativen Umfeld die Unternehmensphilosophie anpassen und andere Leitlinien bei der Strategiegenerierung und -umsetzung beinhalten.

---

## Über die Autoren

**Dr. Heinz Wings** Jahrgang 1952. Pionier bei der Entwicklung des Onlinebankings in Europa und Initiator der Gründung der netbank AG. Ausbildung zum Bankkaufmann, danach Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Münster. Promotion am Informatik-Lehrstuhl von Prof. Dr. Dieter Bartmann in Regensburg. 27 Jahre im Vorstand der Sparda-Bank Hamburg eG, davon über 15 Jahre als Vorstandsvorsitzender. Fachautor von mehreren Büchern und zahlreichen Artikeln. Mit Dr. Heinz Benölken schrieb er bereits 1994 das Buch „Lean Banking – Wege zur Marktführerschaft“.

**Gabriela Friedrich** Jahrgang 1966. Seit 1992 Kommunikationswirtin KAH. Schwerpunkte: PR, Marketing, emotional kompetente interne Kommunikation u. a. in Kreditinstituten und Versicherungen. Seit 21 Jahren auch Mentalcoach für Topführungskräfte und Begleiterin von Change-Prozessen. Mehrfache Buchautorin und Verfasserin diverser Fachartikel für Bankenfachmedien wie „Banker als Emotionsexperten“ (die bank), „Mitarbeiterführung mit Herz und Biophysik“ (BANKINGNEWS) und „Mit Herz zum Wandel“ (Sparkasse Managermagazin).