

---

# Das Ende des traditionellen Bankwesens? Hoffentlich!

# 2

Serhan Ili und Ulrich Lichtenthaler

---

## Zusammenfassung

Das Bankwesen 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 sehen 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](mailto:ili@ili-consulting.de)

U. Lichtenthaler  
E-Mail: [lichtenthaler@ili-consulting.de](mailto:lichtenthaler@ili-consulting.de)





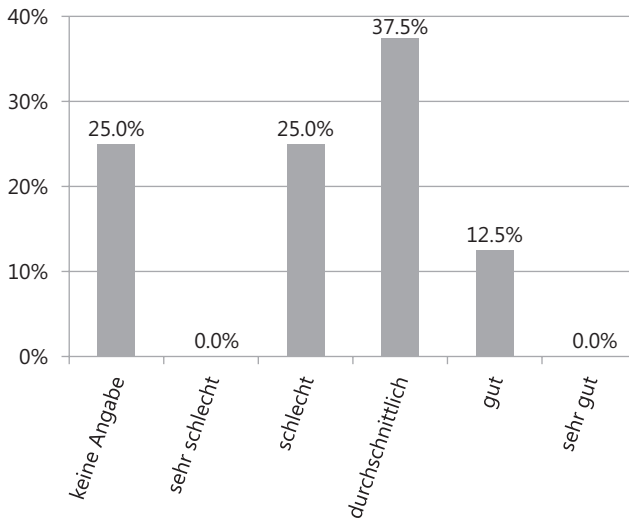












**Abb. 2.4** Innovationsleistung

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









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





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