

# UNTERNEHMENSKULTUR - FINANZDIENSTLEISTER

Analyse und erste Handlungsmaximen

IRMA REINARTZ,  
DIPLOM VOLKSWIRTIN,  
MANAGEMENTBERATERIN

## INHALT

1. Säule. Volkswirtschaft & Betriebswirtschaft	1
2. Säule. Unternehmer & Manager	3
3. Säule. Verwaltung & Produktion & Vertrieb	4
4. Säule. Marketing & Werbung	6
Unternehmenskultur als Verdichtung im 4-Säulen – Modell	8
Fazit für Finanzdienstleister	10

Finanzdienstleister diskutieren das Thema, allein es fehlen Lösungen. Das ist nicht überraschend, denn auch die Chancen eines dialoggestützten Marketing, dem Grundstoff für vernetzte Unternehmenskultur und damit die Basis für Exzellenz, sind hier bisher nicht oder nur sehr schwach erkennbar.

*Innovationen, Produktzyklen, Zielgruppenorientierung, Bedarfsverdeutlichung, Mitarbeiterführung und Kundenmanagement*

stecken hier beharrlich in den Kinderschuhen.

## **1. Säule. Volkswirtschaft & Betriebswirtschaft**

Die Krise in 2008 entstand, weil den Banken das Produktmanagement aus dem Ruder gelaufen ist.

Das Resultat: Verlust an Vertrauen.

Finanzdienstleister stecken in einer Identitätskrise.

Bei den Banken greifen Start-ups und Internetgiganten wie Google oder Paypal ihr Geschäft an. Kredite gibt es über Smartphone, den Berater ersetzt der Roboter.

Die Finanzdienstleister lassen ihre POS ohne erkennbare Gegenwehr ab- und aussterben. Versicherungen geben zu, dass sie das *„Problem der doppelt orientierten Kunden noch nicht gelöst haben und online mehr schlecht als recht aufgestellt sind.“*

Die Erträge der Unternehmen sinken aufgrund der anhaltenden Niedrigzinsphase und der ausbleibenden Innovationen. Die Aufwendungen bleiben hoch bzw. steigen noch durch strengere Risiko- und Regulierungsanforderungen. Arbeitsplätze sind in Gefahr. Die seit Jahrzehnten praktizierte Wachstumsfixierung hat den Rubikon überschritten.

Das Vertrauen zum Banker gilt als nachhaltig zerstört. Nur 39% vertrauen dem Banker. Noch schlechter ist das Vertrauen zum Versicherungsvertreter, er landet mit 19,4 Prozent auf dem letzten Platz des Vertrauensrankings nach Berufen.

Bill Gates hat voraus gesagt: „Banking is necessary, banks are not“. Auguren sehen schon voraus, dass das Bankgeschäft bald ohne Banken stattfindet. Stimmt das?

Dabei ist der eigentliche Nutzen von Banken im Wirtschaftsprozess unbestritten.

Vorteile sind zudem etablierte Marken, institutionelle Stärken sowie Finanzkompetenzen, um Risiken einzuschätzen, zu bewerten und zu managen. Auch Diskretion hinsichtlich der Daten und eine langjährige Erfahrung mit regulierungsinduzierter operativer Sicherheit sprechen für Banken.

Ob es zu einem Verschwinden der traditionellen Finanzdienstleister kommt, hängt davon ab, wie sie sich den kommunikativen Herausforderungen und der Digitalisierung stellen.

Im Moment scheint noch die Taktik des Abwartens die Strategie zu dominieren. Bei der Digitalisierung 4.0 ist aber sofortige und konsequente Strategie gefragt, denn Digitalisierung verändert in Echtzeit Kunden und Märkte.

Kein Kundenzugang ist *umfassender, enger und schneller als der über das Internet*. *Vernetzte Dienste, die Suche nach Information, das Management von Beruf und Freizeit, die Verwaltung persönlicher oder finanzieller Daten gehören zunehmend „alternativlos“ zum täglichen Alltag.*

Und dieser Weg ist unumkehrbar.

Die Finanzdienstleister, so wie wir sie heute kennen, wird es nicht mehr geben. Von den traditionellen Anbietern werden nur die überleben, die bereit sind, sich komplett neu zu erfinden.

## **2. Säule. Unternehmer & Manager**

In der Finanzdienstleistungsbranche ist die Zeit der „Verharrer“ vorbei. Gefragt sind „Veränderer“.

Umdenken im Management ist gefragt. Dabei müssen Veränderungen aus der Unternehmensspitze angestoßen, initiiert und kontrolliert werden.

Digitalisierung ermöglicht und erfordert ein Umdenken in der gesamten Organisation. Austausch und Zusammenarbeit müssen gefördert werden. Soziale und kommunikative Fähigkeiten werden wichtiger.

Eine Vernetzung soll sowohl intern zwischen Abteilungen als auch extern durch Partnerschaften erfolgen. Für junge Mitarbeiter ist die Kommunikation in Netzwerken privat bereits Alltag, die Transformation in den betrieblichen Alltag ist der nächste Schritt. Spezialisten können in wechselnden Konstellationen kooperieren. Externe oder interne Inkubatoren – noch zaghaft eingesetzt – zielen darauf die Innovationskraft zu fördern.

Voraussetzung für den Erfolg ist nicht das Neue solange zurechtzubiegen bis es in das alte System passt, sondern das alte System an die neuen Gegebenheiten anzupassen.

### 3. Säule. Verwaltung & Produktion & Vertrieb

Derzeit sind Banken organisations- und kostengetrieben. Produkte sind oftmals komplex, ertragreich für die Finanzanbieter, aber nutzlos für den Kunden. Einige Beispiele: Riester-Verträge - sie halten langfristig nicht das, was sie versprechen, Lebensversicherung – ein Auslaufmodell der Altersabsicherung, Unfall- oder Zahnzusatzversicherung – überflüssig, da nur eingeschränkte Leistung.

Finanzdienstleister sind nicht gerade kreativ, wenn es um sinnvolle neue Produkte und Services geht. Paul Volcker, der ehemalige amerikanische Notenbankchef stellte einmal resigniert fest, dass die einzige nützliche Innovation im letzten Vierteljahrhundert der Geldautomat war.

Bei der Entwicklung von neuen Produkten stehen sich die Finanzdienstleister selbst im Weg. Sie stabilisieren ihren Irrtum, ihr Produkt sei imaginär, nicht anfassbar und besonders kompliziert zu verkaufen. Dabei sind Produkte, die die Lebensqualität verbessern, weil sie sich um Behaglichkeit, Schäden, Sorgen oder Sicherung der Zukunft kümmern, sehr real und ihr Nutzen ist spürbar.

Hier können Finanzdienstleister von der Vorgehensweise der Start-ups lernen. Diese besitzen digitales und technisches Know-how, unternehmerisches Denken, kennen die Wünsche der Kunden sehr gut und haben auch keine Berührungängste, bei einem noch unfertigen Produkt Konsumenten zu fragen, was sie besser machen können.

Fintechs machen sich das von jeher wirtschaftliche Prinzip der Innovation zu Eigen, bereits im Markt etablierte Produkte, Leistungen, Systeme besser zu machen.

Klassische Finanzdienstleister handeln nach produktbasierter Ertragsorientierung. Sie stellen intern organisatorische Fragen – welche Produkte bei welchem Filialtyp, wie viel Betreuungseinheiten für welches Kundensegment. Änderungen werden im Umlaufverfahren in beteiligten Abteilungen geprüft mit der Zielrichtung zu testen, warum etwas nicht geht. Der Kunde wird niemals beteiligt, sondern mit dem Ergebnis konfrontiert.

Zukünftig ist Open Innovation als Zusammenarbeit mit externen Partnern gefragt. Open Innovation kann man nicht kaufen sondern muss man leben, erfahren.

Unternehmenskultur und Organisation sind entscheidende Einflussfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung von Open Innovation.

Open Innovation erleichtert die Umsetzung der Digitalisierung. Denn bei der Digitalisierung muss nicht nur ein Teil der Wertschöpfung auf den Kopf gestellt werden, sondern alles mit dem Fokus auf die vernetzte Vorgehensweise mit Kunden und Lieferanten.

Hier können die Finanzdienstleister von Direktbanken und anderen Branchen lernen, wie z.B. von Consorsbank oder Nestle, bei denen Verbesserungen zusammen mit Kunden erarbeitet werden.

Vor allem die klassischen Finanzdienstleister sind immer noch zurückhaltend, wenn es darum geht, Erfahrungen, Erwartungen und Kritik der Kunden in den Open Innovation Prozess einzubeziehen.

## 4. Säule. Marketing & Werbung

In der Finanzdienstleistung entwickelte sich Marketing in den 70er Jahren – hat aber bis heute nicht den Anschluss an Standards anderer Branchen erreicht.

Aktuell stehen Finanzdienstleister vor dem Dilemma, dass die Marken der Institute sich kaum unterscheiden.

Die meisten Menschen wissen gar nicht, was ihre Bank so unverzichtbar für sie macht und die Digitalisierung wird nicht zu einer Schärfung des individuellen Markenbildes führen.

In der Werbung fehlt die Einzigartigkeit. Die Bilder, die Musik und die Wortwahl gleichen sich. Es fehlen fast immer spannende Geschichten und Botschaften .

Auch der Einsatz von Testimonials ist selten authentisch und kann das Image nachhaltig gefährden. Der Einsatz von Anke Engelke wurde bei der Hannoverschen mittlerweile eingeschränkt. Dafür schlägt nun die VHV mit Til Schweiger-Spots zu.

Nach der Krise hatten die Finanzdienstleister die Idee, eine menschlichere Sprache einzusetzen, um das verlorengegangene Vertrauen wieder aufzubauen – gerne auch mit Rückkehr zu alten Slogans.

Einige Beispiele:

Commerzbank - Die Bank an Ihrer Seite,

Allianz - Hoffentlich Allianz versichert.

Die Deutsche Bank hält trotz der Vertrauenskrise an ihrem Slogan *Leistung aus Leidenschaft* fest, auch wenn er von enttäuschten Kunden und Aktionären gerne in *Leistung, die Leiden schafft* umgewandelt wird.

Auch semantisch ist Aufbauarbeit zu leisten, Begriffe wie „Wunschglieder-taxe“ , „Kopfschaden“ oder „Schadenfreiheitsklassen“, tragen nicht zu einer einfachen Kommunikation bei, insbesondere, wenn diese sperrigen Begriffe im Dialog mit dem Kunden benutzt werden.

Mit der Digitalisierung ändern sich Formen und Inhalte von Marketing. Dies kann bei den Finanzdienstleistern als Chance begriffen werden, Begriffe und Sprachformen zu verständlichen und Informationen soweit wie nötig zu reduzieren. Denn:

Informationsüberfluss erzeugt Informationsdefizit.

97,4 Prozent lesen das Kleingedruckte nicht. Nur 0,06 Prozent der Empfänger erinnern sich ungestützt an Botschaften aus Broschüren, Prospekten oder Kundenmagazinen.

Es gilt nicht nur die externe Kommunikation zu beleuchten. Gerade in zahlengetriebenen Organisationen wie Finanzdienstleistern wird interne Kommunikation gern als Beiwerk gesehen. Dabei ist sie zentraler Motor im Wirtschaftsgeschehen. Es reicht nicht aus über Entscheidungen zu informieren „so schnell wie fertig“. Durch Digitalisierung wird die Partizipation der Mitarbeiter an Lösungen erleichtert mit der Folge, Verständnis für Entscheidungen und die Identifikation mit dem Unternehmen zu verbessern.

Nach innen und außen ist Transparenz angesagt, das Vertrauen nimmt automatisch zu. Man kann nicht immer nur, wie die Schlange Kaa im Dschungelbuch sagen „Vertraue mir“, man muss es auch durch Taten beweisen.

## **Unternehmenskultur als Verdichtung im 4-Säulen – Modell**

Unternehmenskultur ist ein unabdingbares Bindeglied und die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung.

Es nützt nicht, große Missionsfloskeln in Geschäftsberichten oder an Wänden niederzuschreiben.

Derzeit ähneln sich die propagierten Werte der Großbanken und hängen bedeutungsschwer in der Luft.

Die Werte der Deutschen Bank sind: Integrität, Nachhaltige Leistung, Kundenorientierung, Innovation, Disziplin, Partnerschaft.

Die Commerzbank hat sich als Werte Leistung, Respekt/ Partnerschaftlichkeit, Marktorientierung, Teamgeist und Integrität auf die Fahnen geschrieben.

Und die HypoVereinsbank formuliert Großes wie Fairness, Transparenz, Respekt, Gegenseitigkeit, Freiheit.

Keiner hat diese propangierten Ziele und Werte bisher erreicht .

Kulturwandel lässt sich nicht durch Formulierung von Substantiven anordnen. Kultur ist Verhalten und ein Wandel dauert.

Kulturwandel ist Chefsache.

Gerade Vorstände von Finanzdienstleistern befassen sich ungern mit *weichen Faktoren*; für einige ist Unternehmenskultur „*Sozialgedöns*“.

Unternehmen lassen sich mit harten Fakten wie z.B. Bilanzgröße, Umsatz, Ertrag Mitarbeiterzahl beschreiben, aber nicht charakterisieren. Dazu bedarf es anderer Informationen, einige sind hart, wie z.B. Krankenstand oder Fluktuationsrate, andere weicher wie z.B. wie gehen die Mitarbeiter mit Informationen um?, wie mit Kunden?, wie mit neuen Herausforderungen?, wie ist die Stimmung?

Voraussetzung für eine erfolgreiche Veränderung der Kultur sind die Formulierung und das Nachhalten von Entwicklungszielen durch das Topmanagement.

Und es lohnt sich.

Denn gelebte Kultur ist die unverzichtbare Basis des ökonomischen Erfolgs. Der Harvard Ökonom Kotter hat schon in den 90iger Jahren festgestellt, dass innerhalb von 11 Jahren Unternehmen mit einer starken Kultur eine Gewinnsteigerung von 756 % und eine Aktienpreissteigerung um 900 % verzeichneten. Unternehmen mit einer schwachen Kultur erreichten im gleichen Zeitraum nur eine Aktienpreissteigerung von 76 % und eine Gewinnsteigerung von 1 % oder - auch das war zu besichtigen - erwirtschafteten Verluste oder verschwanden.

## Fazit für Finanzdienstleister

Die Finanzdienstleistungsbranche befindet sich im Umbruch. Treiber der notwendigen Veränderung sind der noch immer nicht überstandene Vertrauensverlust bei Kunden und die im Rahmen der Digitalisierung wachsende Konkurrenz durch den Markteintritt von Non-Banks.

Wir sehen drei wesentliche Aspekte, die zügig angegangen und konsequent verfolgt werden müssen.

*Erstens.* Die Innovationskraft bei klassischen Finanzdienstleistern muss gesteigert werden - sowohl intern zwischen Abteilungen als auch extern durch Partnerschaften (Open Innovation) mit Start-ups und Inkubatoren. Dabei sind Kunden und Lieferanten gleichermaßen am Innovationsprozess zu beteiligen.

*Zweitens.* Die Geschäftsmodelle müssen an das Neue angepasst werden. Innovation ist mehr als eine neue oder verbesserte Idee. Sie muss ergänzt werden um die Fähigkeit, neue Geschäftsmodelle zu analysieren und entwickeln zu können.

*Drittens:* Die Unternehmenskultur muss die neuen Gegebenheiten zulassen. Kultur und Werte sind kritisch zu hinterfragen. Gewollte und notwendige Änderungen in der Kommunikation sind mit realistischen Entwicklungszielen zu versehen, die auch längerfristig nachgehalten werden. Transparenz nach innen und außen sorgt für Vertrauen.

Alle drei Aspekte sind erfolgskritisch und sichern das Überleben und die ökonomische Basis des Unternehmens.

Deshalb ist es Chefsache und nicht delegierbar, sie zu entwickeln, anzustoßen und zu verfolgen.

Irma Reinartz  
Diplom-Volkswirtin,  
Managementberaterin