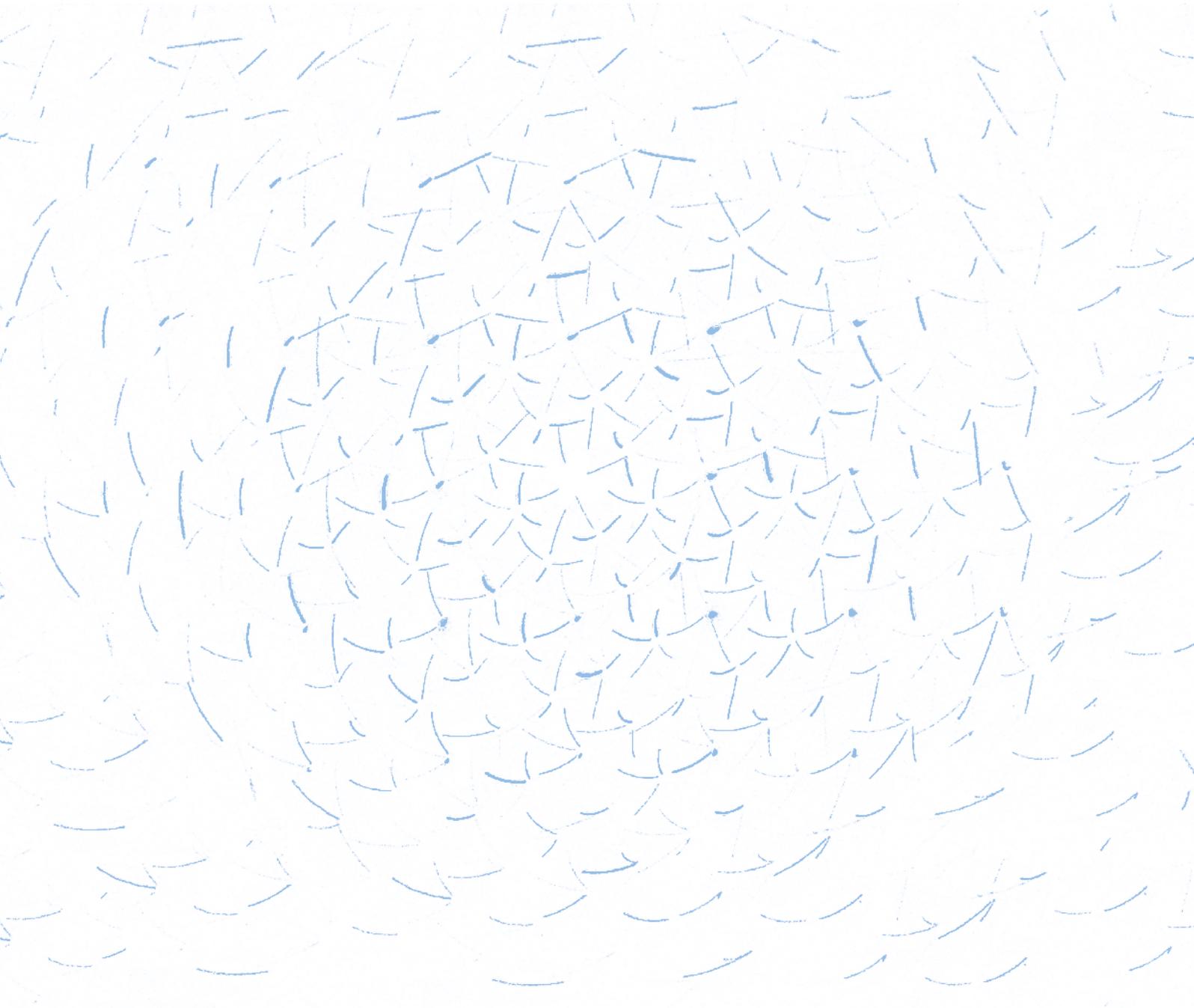


# Agile Organisation

Eine gemeinsame B2B-Studie von Cofinpro  
mit VÖB-Service und Bankmagazin / Springer Professional







**» Ein Wandel auf Knopfdruck funktioniert nicht. Die Transformation wird Jahre dauern. «**

**Gerald Prior,**  
Vorstandsvorsitzender der Cofinpro AG

## Editorial

Bill Gates hat bereits vor fast einem Vierteljahrhundert einer ganzen Branche den Untergang vorhergesagt. Seine Kampf-ansage damals: „Banking is essential, Banks are not.“ Heute mag sein Urteil für viele aktueller wirken denn je, der Zeitpunkt der Erfüllung seiner Prognose scheint nah. Doch ist das wirklich so? Ich bin da anderer Meinung und davon überzeugt, dass es auch in 20 Jahren noch klassische Institute geben wird, die für ihre Kunden Kontoführung, Zahlungsverkehr, Geldanlage und Kredite abwickeln. Vergleiche zu anderen Branchen und deren Niedergang sind aus meiner Sicht nur teilweise zulässig. Banking ist reguliert und schon deshalb benötigt es Banken.

Ändern wird und muss sich allerdings die Art zu arbeiten. Dabei wird in den Instituten kein Stein auf dem anderen bleiben: Prozesse, Strukturen, Systeme und die Unternehmenskultur – alles erlebt eine Transformation hin zu einer agilen Organisation. Es reicht nicht mehr, öffentlichkeitswirksam eine Kooperation mit einem Fintech zu vereinbaren, ein Innovationslabor zu gründen oder die Führungskräfte in Design Thinking zu schulen. Notwendig ist eine Veränderung der gesamten Organisation – in der Breite und in der Tiefe.

Dieser Prozess braucht zum einen Mut und ein neues Denken, zum anderen aber auch Zeit und Geduld. Ein Wandel auf Knopfdruck funktioniert nicht. Die Transformation wird Jahre dauern. Das belegt auch die Ihnen hier vorliegende gemeinsame Studie von VöB Service, Bankmagazin, Springer Professional und Cofinpro. Sie zeigt: Die Notwendigkeit von Veränderungen ist in der Branche erkannt, bei der Umsetzung aber mangelt es noch.

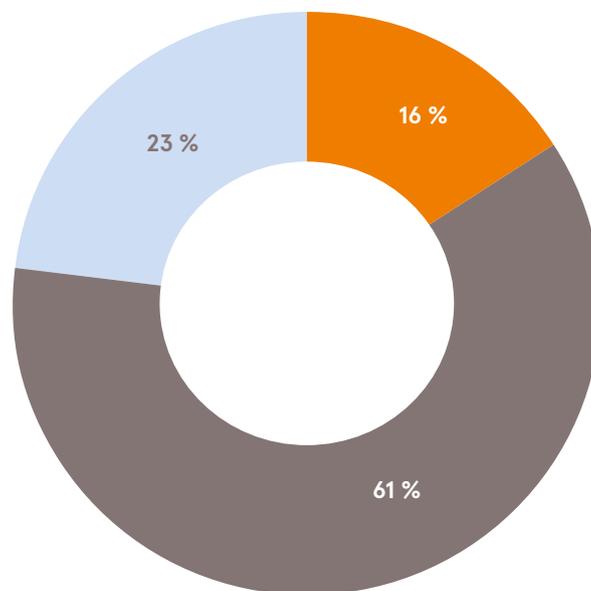
Um hier besser zu werden, ist es wichtig zu verstehen, dass die Zukunft des Bankings nicht Revolution, sondern Evolution bedeutet. Glücklicherweise nehmen bereits mehr als die Hälfte der Finanzinstitute ihr Schicksal selbst in die Hand statt an düstere Prophezeiungen zu glauben!





**Blick auf den Markt  
und das Wettbewerbsumfeld**

## Wie groß ist aus Ihrer Sicht die Disruptionsgefahr für die Bankbranche?



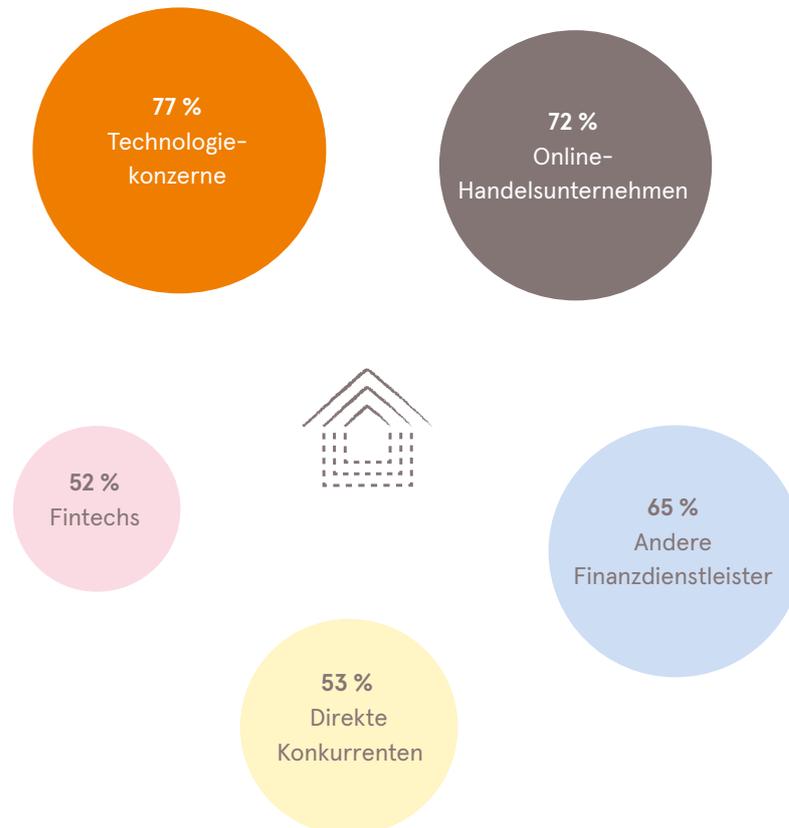
- sehr hoch
- hoch
- weniger hoch
- keine Gefahr

### Fazit

Die Disruptionsgefahr für Banken ist erkannt: Drei von vier Befragten halten sie für hoch, beziehungsweise sehr hoch.

## Wie schätzen Sie eine eventuelle Bedrohung für klassische Banken durch Wettbewerber ein?

Antworten „sehr hoch“ + „hoch“



### Fazit

Die Banken sehen sich gleich von mehreren Seiten unter Druck gesetzt: Bedroht fühlen sich die Befragten vor allem durch Technologie-Konzerne, Online-Handelsunternehmen und ihre direkte Konkurrenz.

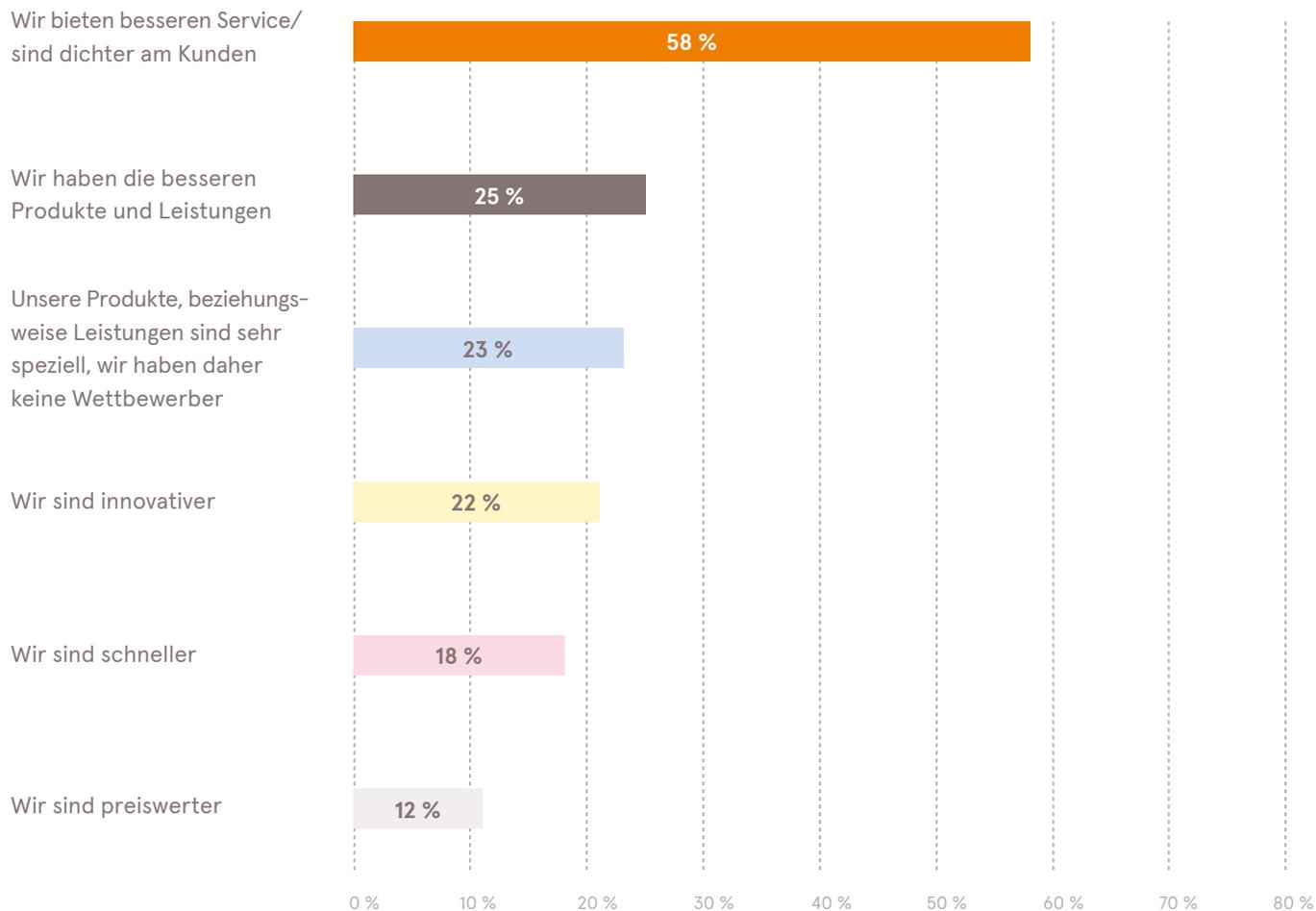
Die Bedrohung durch Fintechs sieht nurmehr jeder Zweite als Gefahr.





# Positionierung und Zukunftsfähigkeit

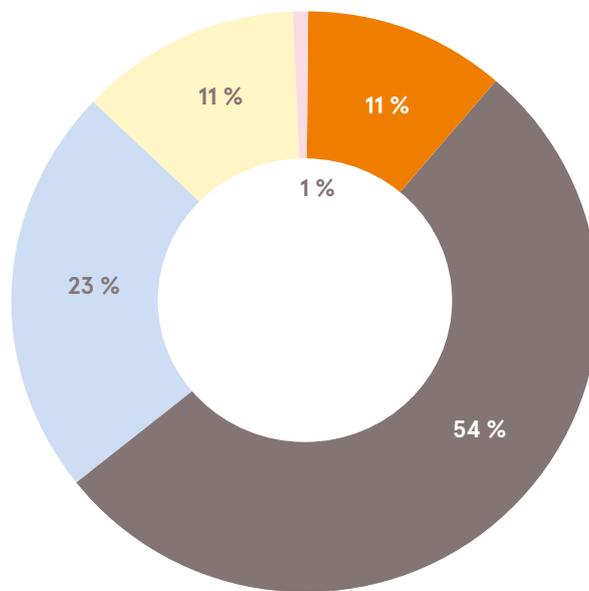
## Wodurch unterscheidet sich Ihr Unternehmen von seinen Wettbewerbern?



### Fazit

Das Angebot der Banken unterscheidet sich kaum: Nur jeder vierte Befragte ist überzeugt, dass sein Institut die besseren Produkte und Leistungen liefert. Zudem fehlt es an innovativen Ansätzen und Schnelligkeit – beides ist in Zeiten des rasanten Wandels durch Digitalisierung für den Erfolg unverzichtbar.

## Inwieweit hat sich Ihr Unternehmen durch die zunehmende Digitalisierung in den vergangenen drei Jahren insgesamt verändert?

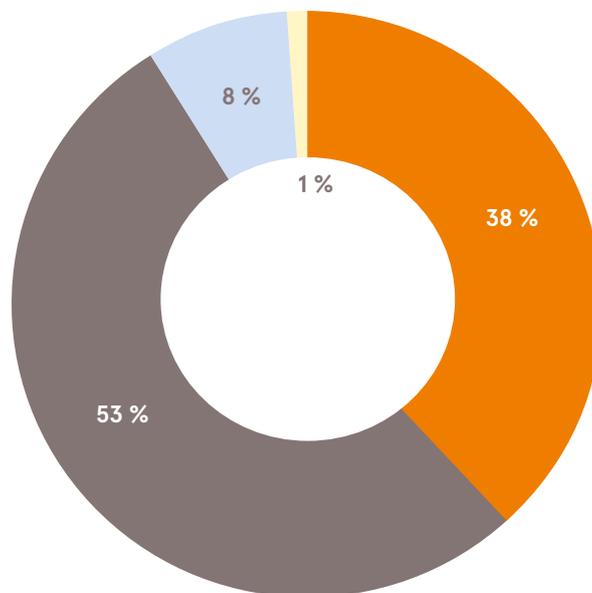


- stark positiv ●
- eher positiv ●
- gar nicht ●
- eher negativ ●
- stark negativ ●

### Fazit

Zwei von drei Befragten sehen positive Veränderungen durch die Digitalisierung.  
Aber: Jeder Dritte diagnostiziert Stillstand, beziehungsweise negative Veränderungen.

## Für wie wichtig halten Sie insgesamt den Umbau zu einer agilen Organisation für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens?

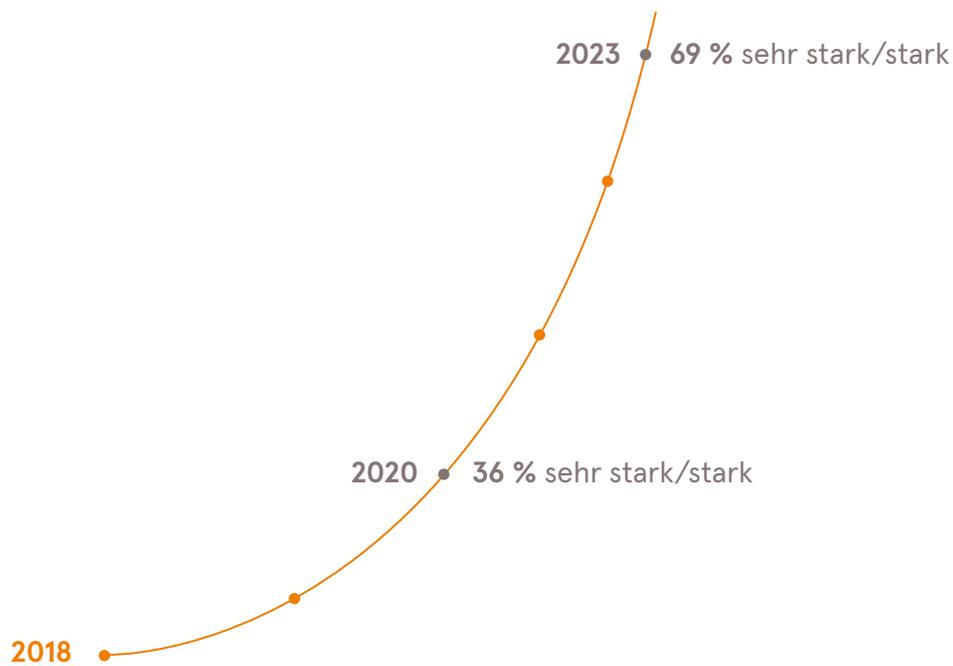


- sehr wichtig
- wichtig
- weniger wichtig
- gar nicht wichtig

### Fazit

Die Bedeutung der agilen Organisation für die Zukunftsfähigkeit erschließt sich fast allen Befragten: 91 Prozent halten einen Wandel für sehr wichtig oder wichtig. Nur 9 Prozent bevorzugen den Status quo.

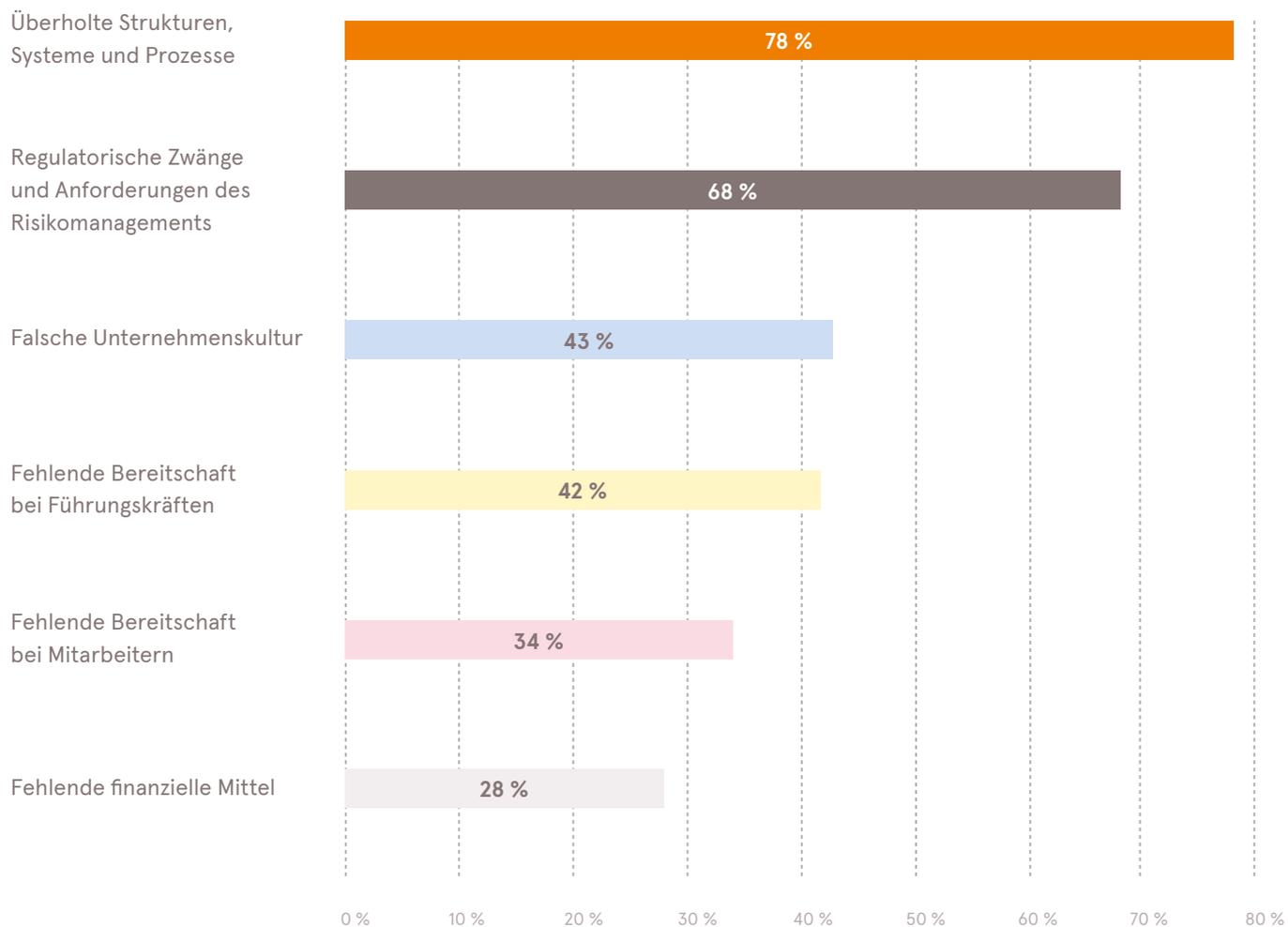
## Inwieweit wird sich Ihr Unternehmen in den nächsten zwei, beziehungsweise fünf Jahren hin zu einer agilen Organisation verändern?



### Fazit

Kulturwandel und Transformation zur agilen Organisation klappen nicht auf Knopfdruck, sondern brauchen Zeit. Die Befragten sind durchaus realistisch: 69 Prozent rechnen damit, dass der Transformationsprozess hin zu einer agilen Organisation noch etwa fünf Jahre Zeit in Anspruch nehmen wird.

## Welchen der folgenden Hürden begegnet Ihr Unternehmen auf dem Weg zu einer agilen Organisation?



### Fazit

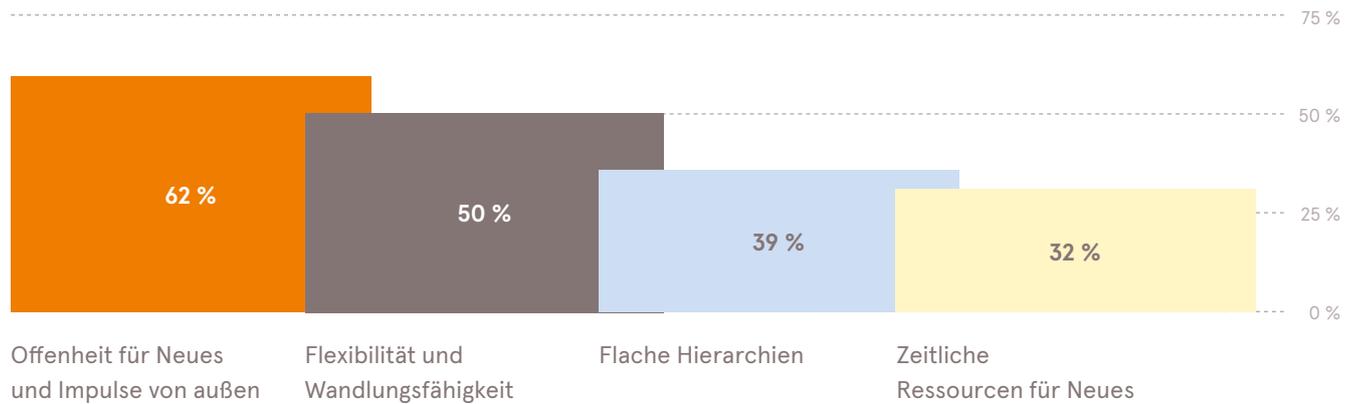
Der Wandel hin zu agilen Organisationen scheitert nicht am Geld. Die jahrelang etablierten Strukturen, Systeme und Prozesse sowie die regulatorischen Zwänge stellen die größten Hürden auf dem Weg in eine digitalisierte Bankenwelt dar. Und die falsche kulturelle Grundlage.



# Strukturen, Systeme, Prozesse und Kultur

## Was kennzeichnet die Organisation Ihres Unternehmens?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“



### Fazit

Mehr als 60 Prozent der Befragten erkennen zwar eine Offenheit für Neues und für Impulse von außen bei den Banken, jeder Zweite konstatiert jedoch mangelnde Flexibilität und Wandlungsfähigkeit. Zudem fehlt es an zeitlichen Ressourcen für die Beschäftigung mit Innovationen.

# Beschreiben Sie anhand der Begriffspaare Ihr Unternehmen

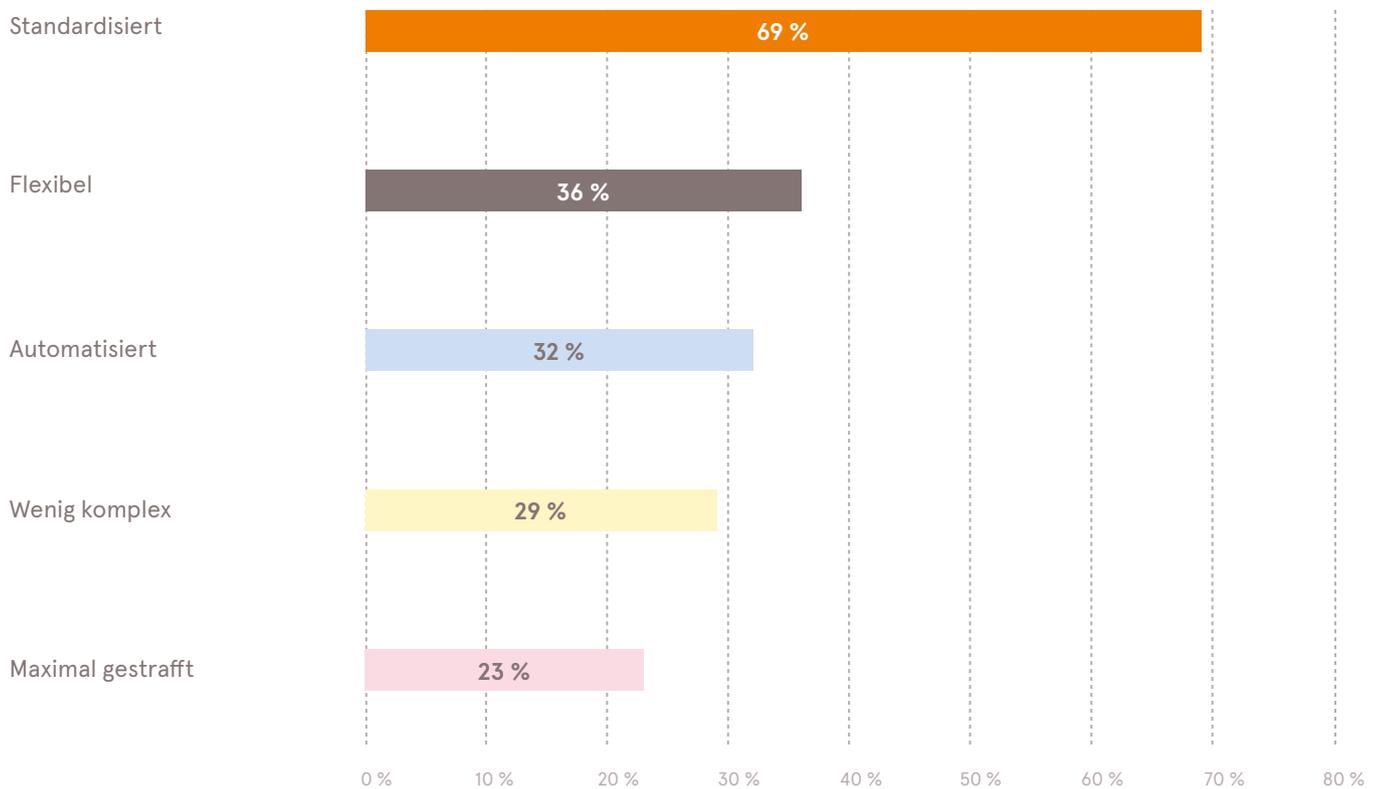
Ausgedrückt in Mittelwerten



## Fazit

Die Banken im Transformationsprozess: Auf dem Weg von der Produkt- zur Kundenorientierung schreiten sie voran. Bürokratie und Silodenken sind jedoch weiterhin sehr ausgeprägt.

## Wie sind die Prozesse in Ihrem Unternehmen insgesamt gestaltet?

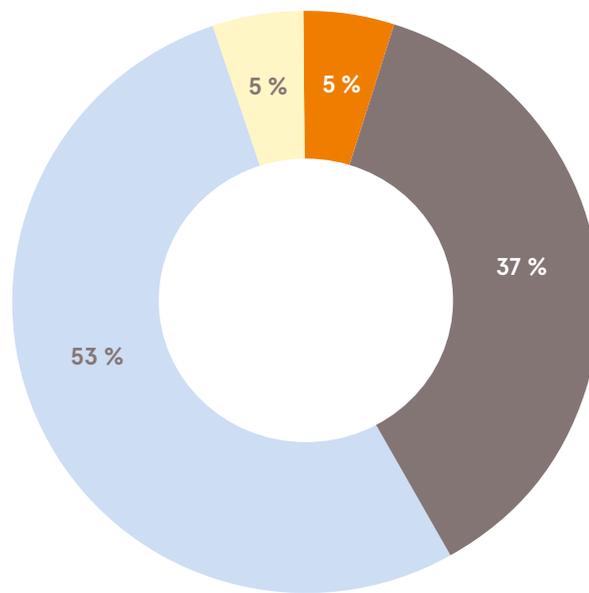


### Fazit

69 Prozent der Befragten beschreiben die Prozesse in ihrem Unternehmen als standardisiert.

Nur jeder Dritte bezeichnet sie als flexibel, automatisiert und wenig komplex.

## Inwieweit gelingt es Ihrem Unternehmen, Prozesse schnell und flexibel an Veränderungen anzupassen?

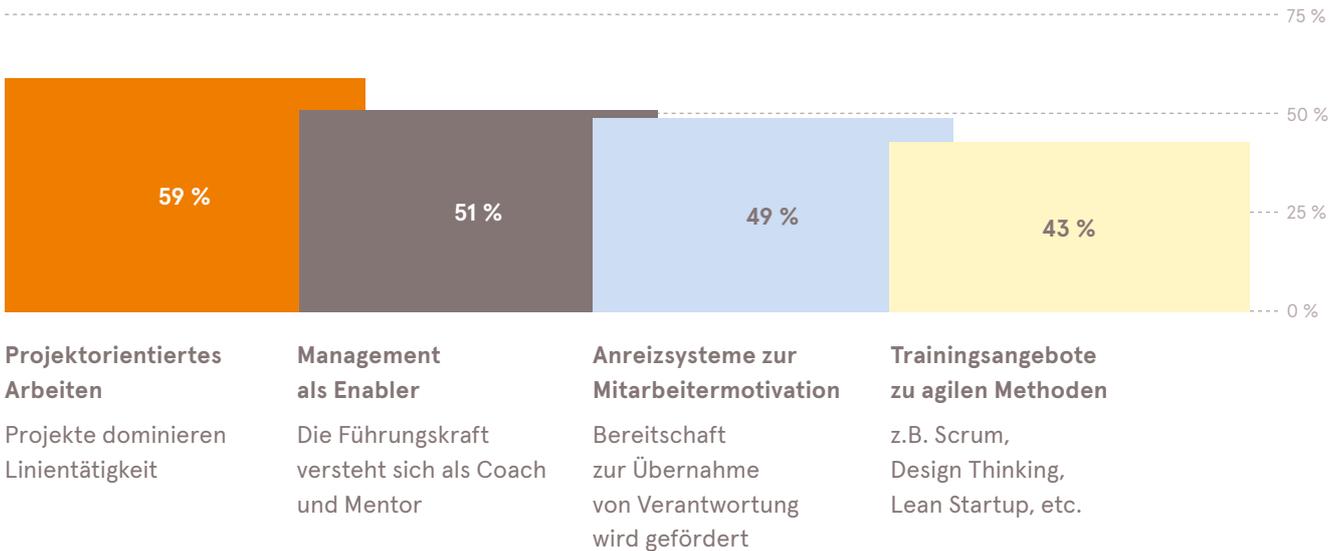


### Fazit

Nur bedingt agil: 58 Prozent der Befragten halten Banken für nicht in der Lage, Prozesse schnell und flexibel an Veränderungen anzupassen.

# Welche Steuerungs- und Führungssysteme werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“



## Fazit

Rund 60 Prozent der Befragten stellen fest, dass projektorientiertes Arbeiten inzwischen Vorrang genießt vor starren Linientätigkeiten. Andere moderne Steuerungs- und Führungsinstrumente werden nur in der Hälfte der Banken der Befragten eingesetzt.

# Bitte beschreiben Sie anhand der Begriffspaare, wie Entscheidungen in Ihrem Unternehmen getroffen werden

Ausgedrückt in Mittelwerten

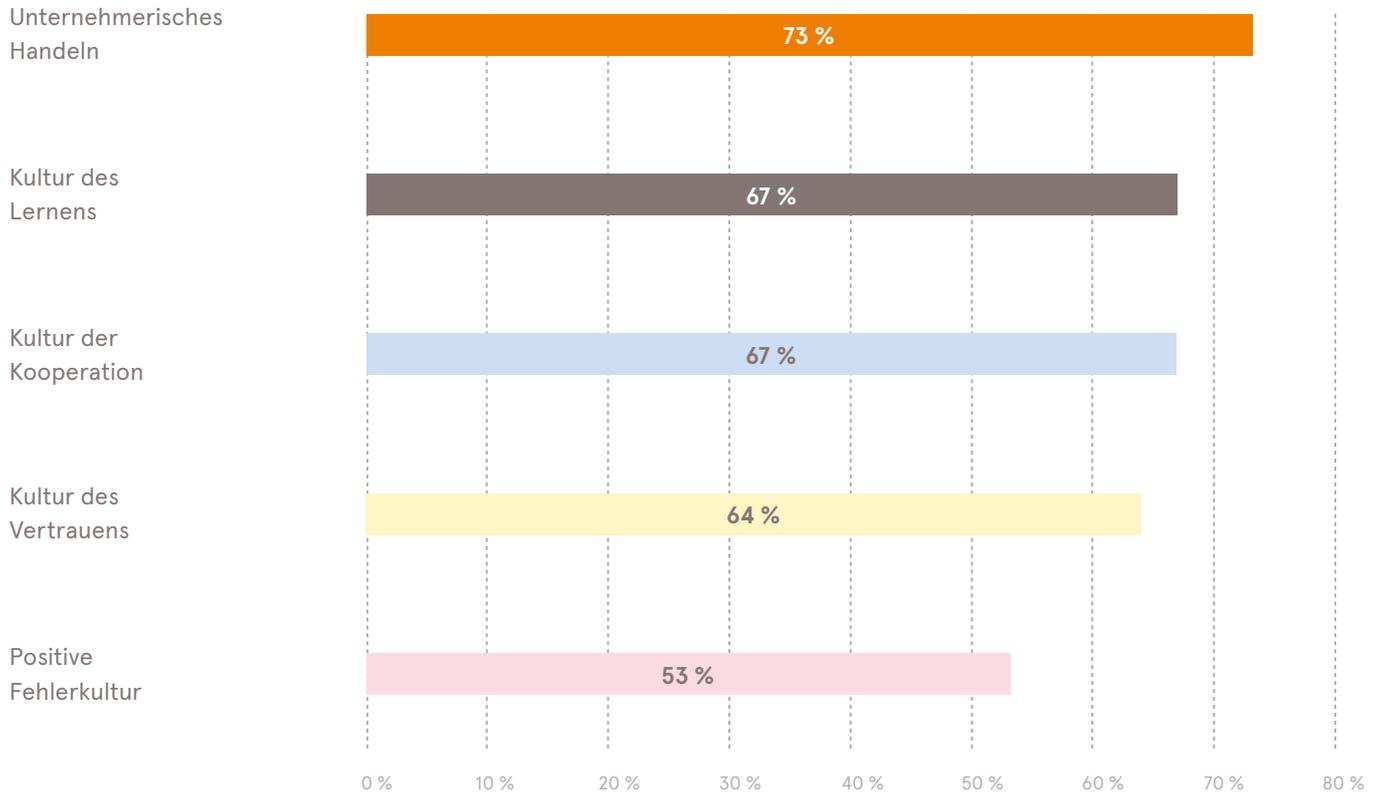


## Fazit

Wer darf mitreden? Noch dominiert eher das hierarchische Denken. Entscheidungsprozesse laufen weiterhin meist über mehrere Ebenen ab. Positiv fällt auf: Getroffene Entscheidungen sind transparenter und nachvollziehbarer als früher.

## Was kennzeichnet Ihre Unternehmenskultur?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“

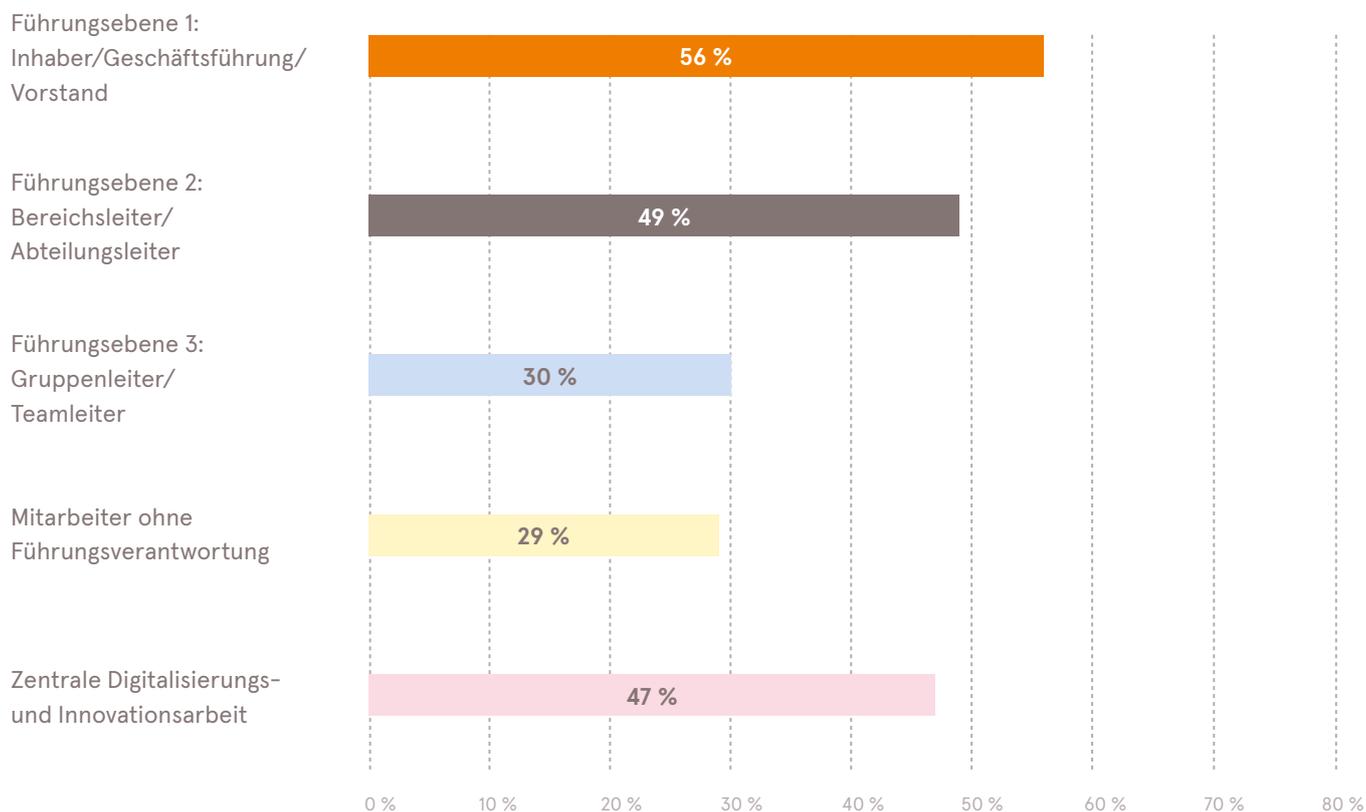


### Fazit

Unternehmerisches Handeln, eine Kultur des Lernens und der Kooperation – zwei von drei Befragten attestieren ihren Unternehmen Erfolge in puncto dieser Kulturelemente. Aber: Nur jeder zweite erkennt eine positive Fehlerkultur.

## Inwieweit wird der Umbau zu einer agilen Organisation bei Ihnen durch das Management und die Mitarbeiter Ihres Unternehmens vorangetrieben?

Antworten „sehr stark“ + „stark“



### Fazit

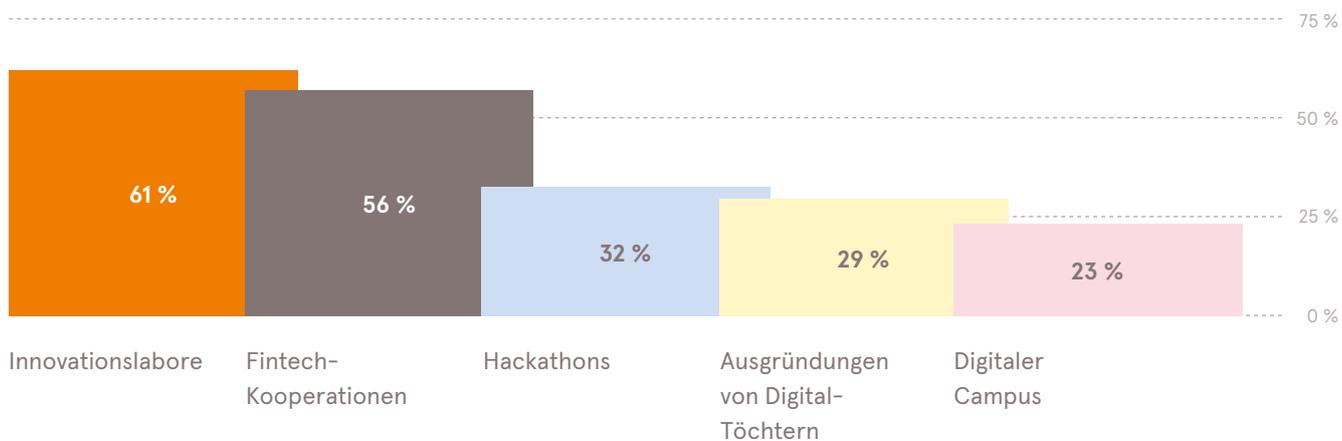
Der kulturelle Wandel beginnt an der Spitze: Rund die Hälfte der Befragten stellt fest, dass der Umbau zur agilen Organisation in ihrer Bank vor allem ein Thema für die 1. und 2. Führungsebene ist. Häufig wird sie dabei durch eine zentrale Stelle für Digitalisierung und Innovationen unterstützt.





## Die agile Organisation – Umsetzungsstrategien und Methoden

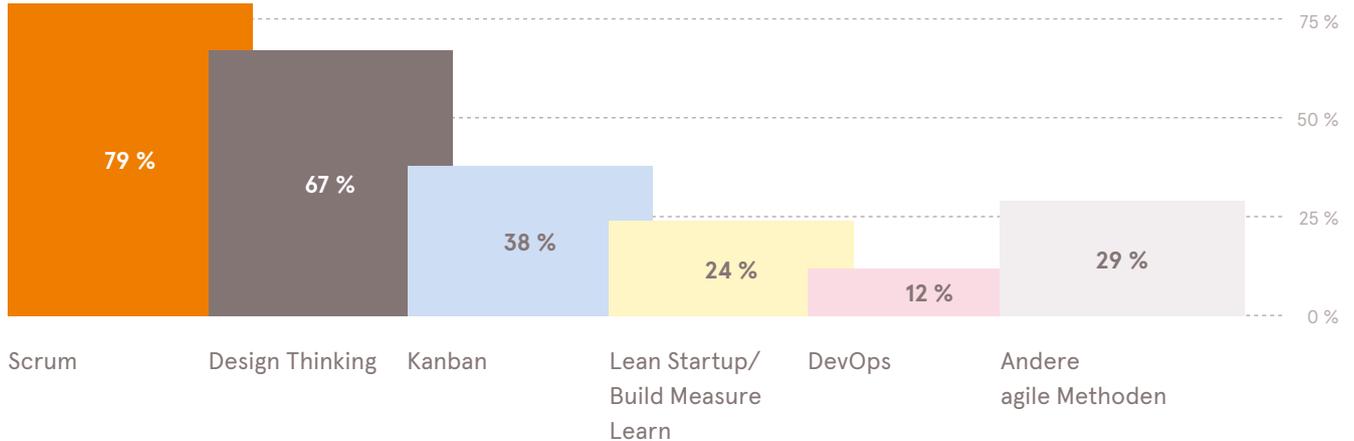
## Mit welchen dieser Umsetzungsstrategien hat Ihr Unternehmen bereits Erfahrungen gesammelt?



### Fazit

Bevor agile Methoden im Gesamtunternehmen zur Anwendung kommen, werden sie meist in kleinen Einheiten ausprobiert. Am beliebtesten sind dafür Innovationslabore: Mehr als 60 Prozent der Befragten arbeiten in Banken, die damit bereits Erfahrungen gesammelt haben.

## Inwieweit hat Ihr Unternehmen mit den folgenden agilen Methoden bereits Erfahrungen gesammelt?



### Fazit

Scrum setzt sich durch: Die in der Softwareentwicklung etablierte Methode wird von Banken am häufigsten eingesetzt. Auch Design Thinking ist stark gefragt. Alle anderen Methoden wie Kanban, Lean Startup oder DevOps sind bisher wenig relevant.

## Hat Ihr Unternehmen aus ersten Erfahrungen mit agilen Methoden und Umsetzungsstrategien gelernt?

Inwieweit konnten diese auf die gesamte Organisation übertragen werden?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“

32 %

Erkenntnisse aus der Anwendung von **Umsetzungsstrategien** wurden bei uns bereits in die gesamte Organisation übertragen

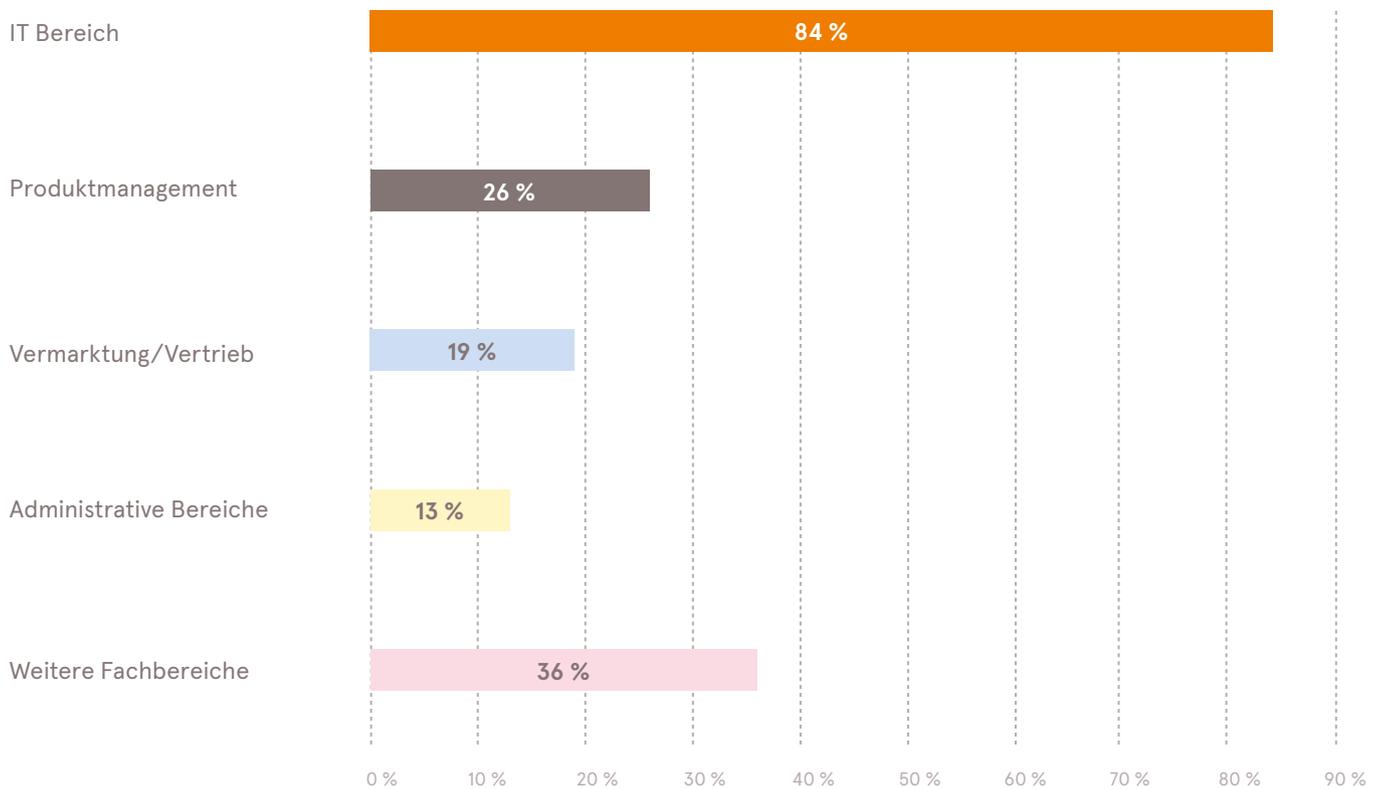
24 %

Erkenntnisse aus der Anwendung von **agilen Methoden** wurden bei uns bereits in die gesamte Organisation übertragen

### Fazit

Den Laborraum erfolgreich verlassen – das wagt oder tut bisher nur ein kleiner Teil der Banken. Nur jeder dritte überträgt die Erfahrungen aus Innovationslaboren oder der Zusammenarbeit mit Fintechs bereits in die gesamte Organisation. Noch weniger gelingt es, agile Methoden wie Scrum oder Design Thinking breit zu etablieren.

## In welchen Bereichen Ihres Hauses arbeiten Sie bereits mit agilen Methoden?



### Fazit

Agile Methoden spielen weiterhin fast ausschließlich in der IT und Softwareentwicklung eine Rolle. In den anderen Abteilungen sind sie noch nicht angekommen.

## Statistische Fragen

### In welchem Fachbereich arbeiten Sie?

<b>18%</b>	Kredit
<b>17%</b>	IT Bereich
<b>14%</b>	Banksteuerung/Administrative Bereiche
<b>7%</b>	Wertpapier
<b>4%</b>	Compliance
<b>2%</b>	Zahlungsverkehr
<b>2%</b>	Innovationslabor
<b>36%</b>	Sonstiges

### Welche Position haben Sie im Unternehmen?

<b>15%</b>	Geschäftsführer/Vorstand
<b>13%</b>	Bereichsleiter
<b>22%</b>	Abteilungsleiter
<b>25%</b>	Gruppenleiter/Teamleiter
<b>12%</b>	Sachbearbeiter
<b>13%</b>	Sonstiges

## Zusammenfassung der Studienergebnisse:

Banken stehen unter großem Druck. Innovative Wettbewerber bedrohen ihr Geschäftsmodell genauso wie branchenfremde Unternehmen. Der großen Mehrheit der 150 für die Studie befragten Manager ist klar, dass sich Banken angesichts dieser Situation nur behaupten können, wenn sie genauso innovativ, schnell und flexibel werden wie ihre Herausforderer. Sie wissen aber auch: Nur durch grundlegende und gesamtgesellschaftliche Veränderungen lassen sich diese neu geforderten Kernkompetenzen verankern.

Die Banken sehen sich mit einem harten Wettbewerbsumfeld konfrontiert. 77 Prozent der Befragten halten die Gefahr einer Disruption für hoch oder sogar sehr hoch. Einig sind sich die Bankmanager auch, von wem diese Bedrohung ausgeht: Angeführt wird das Ranking von Technologiekonzernen wie Google, Apple oder Tencent (77 %) und Online-Handelsunternehmen wie Amazon, Ebay oder Alibaba (72 %). Aber auch durch andere Finanzdienstleister (65%), die sich konsequent mit der digitalen Transformation befassen, sehen die Befragten ihr Institut massiv unter Druck gesetzt.

Um diesen Angreifern Paroli bieten zu können, müssen Banken sich Kompetenzen aneignen, die – wie die Studie zeigt – bis heute eher vernachlässigt worden sind: Schnelligkeit, Flexibilität und Innovationskraft. Diese Eigenschaften zu institutionalisieren, erfordert tiefe Eingriffe in die Strukturen. Beeindruckende 91 Prozent der befragten Bankmanager erachten dabei den Umbau zu einer agilen Organisation für zwingend erforderlich. Dieses Ergebnis zeigt: Die Befragten haben erkannt, dass Agilität für die Zukunftsfähigkeit von Banken eine herausragende Rolle spielt.

### Erfahrungen bleiben im „Kleinen“ stecken

Um agile Strategien und Methoden überhaupt erst einmal auszuprobieren, bieten sich der Aufbau einer entsprechenden Entwicklungsumgebung oder die Zusammenarbeit mit innovativen Start-ups an. Darüber wird zwar seit mehreren Jahren viel gesprochen. Doch längst nicht alle Banken sind

diesen Weg bereits gegangen. Nur 61 Prozent der Befragten berichten von eigenen Innovationslaboren und nur 56 Prozent von Kooperationen mit Fintech-Unternehmen. Etwas höhere Zahlen ergeben sich bei den Erfahrungen mit agilen Methoden. Mit Scrum und Design Thinking hat inzwischen die Mehrheit der Unternehmen Erfahrungen gesammelt und agile Methoden haben sich zumindest in den IT-Abteilungen etabliert.

Die Studie belegt zudem, dass die Bankmanager es bisher zu einem großen Teil nicht schaffen, die im „Kleinen“ mit Agilität gemachten Erfahrungen auf die gesamte Organisation zu übertragen. Nur 32 Prozent haben ihre ersten Erkenntnisse aus der Digitalisierung bereits in das komplette Unternehmen transferiert. Noch seltener gelingt es, konkrete agile Methoden zu etablieren. Lediglich jeder vierte Befragte sieht hier schon Erfolge.

#### **Der Weg zur Veränderung beginnt an der Spitze**

Dass Banken beim Umbau zu einer agilen Organisation im Vergleich mit anderen Branchen im Rückstand sind, ist eine Tatsache. Aber nicht die immer wieder angeführten regulatorischen Zwänge oder die fehlenden finanziellen Mittel tragen daran die Hauptschuld. Vielmehr sehen 78 Prozent den Grund in überholten Strukturen, Systemen und Prozessen. 43 Prozent verweisen außerdem auf eine „falsche Unternehmenskultur“.

Häufig rechtfertigen Bankmanager ihre Zurückhaltung in puncto Agilität auch mit der fehlenden Bereitschaft der Mitarbeiter, diesen Weg mitzugehen. Eine Einschätzung, die von den Befragten nicht geteilt wird. Nur 34 Prozent sehen die Mitarbeiter als Bremsklotz. Entscheidender ist vielmehr das Engagement der obersten Führungskräfte. So zeigt die Studie einen deutlichen Zusammenhang zwischen erfolgreicher Digitalisierung und einem Top-Management, das als echter Antreiber des Wandels voranschreitet und die notwendigen Impulse setzt.

#### **Veränderungen brauchen Zeit**

Den Befragten ist klar, dass es noch ein weiter Weg hin zu einer agilen Organisation ist. Nur 36 Prozent erwarten entsprechende Veränderungen daher bereits innerhalb der nächsten zwei Jahre. Anders sieht dagegen die Fünf-Jahres-Betrachtung aus. Bis 2023 rechnen 69 Prozent mit sehr starken Veränderungen. Umso wichtiger ist es, den Wandel spätestens jetzt einzuleiten.

#### **Fazit**

Die Banken können die aktuellen Herausforderungen nur durch einen tiefgreifenden Umbau ihrer gesamten Organisation meistern. Es reicht jedoch nicht, Scrum und Co. nur in der Theorie oder isolierten Umfeldern zu erlernen. Notwendig ist eine ganzheitliche Betrachtung, die auch überholte Strukturen, Systeme und Prozesse neu justiert – einschließlich einer damit einhergehenden Veränderung der Unternehmenskultur.

# Kontakt

## **Cofinpro AG**

Untermainkai 27-28  
60329 Frankfurt am Main  
welcome@cofinpro.de  
www.cofinpro.de