

OBEN BLEIBEN

Wie die Banken-IT eine Welt permanenter
Veränderungen erfolgreich meistern kann

Dr. Ulf Kleinau
Dr. Mirko Schiefelbein
Holger Friedrich

Alles fließt

Stabilität war gestern. Vorhersagbarkeit war gestern. Schon lange haben Journalisten, Analysten und Forscher die Unbestimmtheit als das „New Normal“ ausgerufen und die permanente Veränderung zum einzig Beständigen erklärt. Ganze Industrien wälzen sich um, erschließen neue Geschäftsgrundlagen oder verlieren die bisher tragfähigen. Verfolger tauchen auf, die plötzlich von irgendwoher oder aus den Reihen etablierter Spieler kommen. Sie revolutionieren die Märkte, überrunden damit andere oder werden gleich wieder ins Abseits gestellt.

Die heutige Herausforderung besteht somit nicht mehr darin, dass es um Veränderung geht. Sie liegt vielmehr darin, wie man sich auf Veränderung vorbereitet und wie man in ihr agiert. Denn in einer Welt permanenter Veränderung ist es weniger wichtig, die Richtung und konkreten Koordinaten bevorstehender Veränderungen vorauszusagen. Zentral wird stattdessen, über ein Koordinatensystem zu verfügen, um sofort reagieren und flexibel Richtungen ansteuern zu können.

„Aber Banken sind anders.“ – Sicherlich: Banken haben einen wichtigen Auftrag in der Gesellschaft. Sie werden von ihr reguliert und dürfen ihr Geschäftsmodell nicht ändern. Deshalb werden sie auch von ihr gerettet, wenn ihnen Gefahr droht. Zudem ist der Bankensektor durch hohe Eintrittshürden und Sicherheitsanforderungen geschützt, die potenziellen Wettbewerbern den Zugang erschweren. Und schließlich sind Banken derzeit ausgelastet mit der Umsetzung von Regularien (Basel III, SEPA, Finanztransaktions-Steuer etc.), so dass viele Energien in diesen Veränderungen gebunden sind und für disruptive Angelegenheiten keine Zeit bleibt.

Unzählige Beispiele anderer Industrien zeigen jedoch, dass diese Situation einen idealen Nährboden für grundlegend neue Geschäftsmodelle abgibt. Sie werden im Verborgenen ausgefeilt und entwickeln unbemerkt ihre kritische Masse. Ist diese erreicht, sind Wellen radikaler Veränderung nicht mehr aufzuhalten. – Tatsächlich sind Banken also nicht anders, sie agieren nur hinter vermeintlich höheren Mauern. Sie fühlen sich dort sicher, sind es aber nicht, denn eine Welle der Veränderung wird auch sie erreichen.

Dabei ist im Grunde nicht entscheidend, wer Entdecker einer „neuen Welt“ ist, sondern vielmehr, wer sie im richtigen Moment auf die Agenda hebt und sofort in der Lage ist, ein neues Spiel zu spielen und für sich zu entscheiden. So werden Agilität und Veränderungswille in Verbindung mit Wachsamkeit und richtigem Timing zur Erfolg versprechenden Qualität. Sie bilden das Koordinatensystem, um disruptive Veränderungen erfolgreich zu meistern – um oben zu bleiben und die Welle zu surfen, solange sie Erfolg verheißt.

Was bisher geschah

„Das Internet verändert alles.“ Dieser Satz ist inzwischen unbestritten. Er ist aber auch alt, einfach und trivial. Er ist sogar schon so alt, dass sich niemand mehr auf das Überraschungsmoment zurückziehen kann. Und diejenigen, die bereits meinten: „Das Internet hat alles verändert“, haben seitdem gelernt, dass die eigentlichen Revolutionen noch bevorstehen.

So richtig diese Feststellung einer grundlegenden Veränderung durch das Internet aber auch ist, so wenig informativ ist sie zugleich. Da sie zu unbestimmt ist, kann man nicht erkennen, was daraus für die eigene Branche und das eigene Handeln folgt. Sicher ist nur, dass keine Industrie an einer fundamentalen Umwälzung vorbeikommen wird. Während dabei einige ihre erste Welle schon erlebt haben, haben viele sie noch vor sich.

Banken gehören sicherlich zur zweiten Gruppe und können daher von denen lernen, die aus einer Transformation erfolgreich hervorgegangen sind. Die Analyse von Märkten in verschiedenen Stadien ihrer radikalen Transformation – etwa dem Musikmarkt und dem Buchgewerbe – hilft deshalb, auf die „Banken-Welle“ vorzubereiten. Obwohl sich die Industrien nicht gleichen, sind die Mechanismen ihrer disruptiven Veränderungen und der Reaktionen darauf doch erstaunlich ähnlich.

Die Entwicklung der Musikindustrie hat in den vergangenen Jahren zweifelsfrei keinen Stein auf dem anderen gelassen. Einige wesentliche Daten bieten Einblicke:

- 1982, Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen (IIS) in Erlangen: Die Entwicklung des Kompressionsstandards, der später als MP3 berühmt wurde, beginnt.
- Juli 1995: Die Dateiergung .mp3 wird festgelegt und schließt damit faktisch die Entwicklung und Standardisierung des Verfahrens ab.
- 2001: Die Musiktauschbörse Napster erlebt im Januar 2001 ihren globalen Höhepunkt der Nutzung (2 Mrd. Dateien Tauschvolumen, 80 Mio. User). Die Verbreitung von MP3-kodierter Musik im Internet wird zum Massenphänomen. Nach Klagen der Musikindustrie und seiner Übernahme durch sie wird Napster im Juli 2001 abgeschaltet.
- April 2007: EMI verkauft erstmals DRM-freie (DRM = Digital Rights Management) Musik über den 2003 gestarteten iTunes Music Store. Heute ist DRM-freie MP3-Musik in allen Downloadportalen zur Regel geworden.

Die Technologie war also bereits sechs Jahre lang vollständig bekannt, bevor der fundamentale Angriff auf die Industrie stattfand. Nach diesem Angriff hat es erneut sechs Jahre lang gedauert, bis die Marktteilnehmer erkannten, dass sie die Schlacht nicht gewonnen hatten – und auch nie hätten gewinnen können. Der jährliche Absatz der Musikindustrie, die früher auch „Tonträgerindustrie“ genannt wurde, ist in Deutschland von 210 Mio. auf 147 Mio. CDs abgestürzt. Hinzu kommt ein dramatischer Preisverfall. Apple ist mit iTunes zum global bedeutendsten Musikhändler geworden. Trotzdem wird der Musikmarkt noch heute zu mehr als 70 Prozent von einem Oligopol beherrscht, das im Prinzip schon 1989 so bestanden hat. Der Übergang von damals sechs auf heute drei Firmen vollzog sich nur durch Zusammenschluss und nicht durch neue Marktteilnehmer. Unter hohem Druck haben es diese Firmen geschafft, ihr Geschäftsmodell

Eine abgeschlossene
Transformation –
die Musikindustrie

vollständig zu transformieren und im „New Normal“ des Musikmarktes einen Platz zu finden, so dass Aktionären weiterhin ordentliche Erträge gesichert werden. Der hierfür gezahlte Preis war allerdings hoch. Zentrale Teile der alten Wertschöpfung mussten abgegeben werden oder existieren heute nicht mehr. Neue Quellen der Wertschöpfung mussten gefunden und ausgebeutet werden. Kaum ein Mitarbeiter dieser Unternehmen hat seine Rolle nicht radikal neu erfinden müssen. Die Transformation aber ist gelungen. Dagegen sind die frühen „Helden“ der Internet-Musikszene, wie etwa Napster, heute weitgehend marginalisiert.

Auch im Buchmarkt helfen ein paar Daten, das Ausmaß der Transformation zu verstehen:

Eine aktuelle Transformation – der Buchmarkt

- 1971: Das Projekt Gutenberg von Michael S. Hart an der University of Illinois wird ins Leben gerufen. Die massenhafte Digitalisierung von Büchern beginnt. Inzwischen (2012) stellt das Projekt 33 000 rechtfreie Werke über das Internet bereit. Davon sind 700 deutschsprachig.
- 1999: Mit dem Rocket eBook erscheint der erste ernstzunehmende E-Book-Reader auf dem amerikanischen Markt.
- November 2007: Amazon stellt den Kindle vor. Gut zwei Jahre später erscheint das iPad.
- Juli 2010: Bei Amazon werden in den USA bereits je 100 Hardcoverbücher 180 E-Books verkauft. Aktuell hat Amazon in Deutschland über 850 000 E-Books im Angebot.

In Deutschland machen E-Books im Jahr 2010 circa 0,5 Prozent des Gesamt-Umsatzes aus, in den USA sind es 8,4 Prozent. Deutsche Verlage sehen sich durch die Buchpreisbindung vor den Gefahren des E-Books hervorragend geschützt. In Deutschland haben 65 Prozent aller Verlage im Jahr 2010 keine E-Books verkauft. Die E-Book-Plattform des deutschen Buchhandels (libreka!) hat 130 000 Titel im Angebot, wovon circa zwei Drittel mit DRM geschützt werden. Im Oktober 2011 stellt die Universität Mainz eine „Lesestudie“ vor, nach der zwar das Lesen am Reader objektiv gleichwertig oder gar leichter ist, von den Kunden aber massiv abgelehnt wird.

Es gehört keine prophetische Gabe dazu, um festzustellen, dass der klassische Buchmarkt durch das E-Book revolutioniert wird. Was heute 0,5 Prozent des Umsatzes ausmacht, wird in naher oder ferner Zukunft dominant sein. Wie nah oder wie fern diese Zukunft ist, ist nicht vorhersagbar.

Vorhersagbar allerdings ist, dass diejenigen langfristig erfolgreich sein werden, die sich auf die Transformationen vorbereiten. So bedienen aufmerksame Verlage jetzt zwar 99,5 Prozent des Marktes mit Papierbüchern, reden aber auf der Frankfurter Buchmesse fast nur über E-Books. Ohne viel Aufhebens richten sie ihre Häuser auf die zukünftige Quelle der Wertschöpfung aus. Diese Strategie verfolgen insbesondere die großen Häuser mit Ablegern im englischsprachigen Raum. So etabliert beispielsweise die Bertelsmann-Tochter Random House gerade ein Agenturmodell für den E-Book-Verkauf, das jederzeit auf Deutschland übertragbar ist. Auf dem Buchmarkt ist die Anzahl solcher Spieler aber nicht so groß, wie es die mediale Aufmerksamkeit vermuten lässt. Viele Häuser versuchen, die

künstlerische Bedeutung des Buches an seine physische Inkarnation zu koppeln, und verschwenden so wichtige Zeit, statt die unausweichliche Transformation vorzubereiten.

Mit 3,5 Mrd. Euro offiziellem Jahresumsatz ist der Taximarkt in Deutschland vom Volumen her einer der großen Dienstleistungsmärkte. Allein das Volumen an Vermittlungsprovisionen ist erheblich angesichts der jährlich circa 350 Mio. Beförderungsfälle.

Eine anstehende Transformation –
der Taximarkt

Im November 2007 kam das iPhone in Deutschland auf den Markt. Damit wurde eine Plattform für Apps geschaffen, die unter anderem GSM und GPS in einem Gerät nutzen. Im März 2010 veröffentlichte ein Hamburger Startup eine App mit dem Namen „myTaxi“, die eine direkte Taxibestellung ermöglicht. Diese Bestellung geht an den etablierten Funkzentralen vorbei und generiert für Taxifahrer und Fahrgäste kritische Nutzenvorteile. So kann ein noch wartender Fahrgast auf einer Karte seines iPhones sehen und verfolgen, wo sein bestelltes Taxi gerade ist.

Es ist absehbar, dass das Grundprinzip dieser App – und inzwischen weiterer, vergleichbarer – das Taxigewerbe stärker revolutionieren wird als die Einführung von Mobiltelefonen. Funkzentralen, hohe Vermittlungskosten, mehrere tausend Euro teure Funkgeräte, Taxiplätze und Taxi-Genossenschaften werden überflüssig oder zumindest erheblich infrage gestellt. Taxi-Genossenschaften, die sich bis vor Kurzem in ihren regionalen Monopolen oder Oligopolen völlig sicher fühlten, reagieren reflexartig mit rückwärtsgerichteter Verteidigung. So wiederholt sich das Verhalten der Musikindustrie von 2001. Nur wenige suchen aktiv nach neuen Quellen der Wertschöpfung oder transformieren ihr Geschäftsmodell dorthin.

Die sichere Bank

Die drei Beispiele beschreiben Industrien nach einer fundamentalen Transformation, inmitten einer Transformation und vor ihrem Beginn. Die Bankenindustrie ist mit keiner der beschriebenen direkt vergleichbar, aber aus deren Betrachtung können instruktive Lehren abgeleitet werden, die IT-Managern von Banken von Nutzen sein können.

Keine der beschriebenen Industrien hätte entfernt damit gerechnet, von einem Tsunami bedroht zu sein. Im Gegenteil: Jede hätte gute und überzeugende Gründe anführen können, vor Bedrohungen sicher zu sein. Trotzdem kam die Welle der Veränderung und konnte alle bis dato etablierten Marktteilnehmer unter Wasser drücken. Für dieses Phänomen lassen sich beliebig viele weitere Beispiele anführen.

Geschichte lässt sich nicht
aufhalten

Keine Industrie wird von disruptiven Veränderungen ausgenommen. Diese Wellen werden durch das Internet und den Übergang zur Informationsgesellschaft ausgelöst. Sie treffen die Industrien durchaus zu unterschiedlichen Zeiten, aber immer mit existenzbedrohender Härte. Es ist müßig zu spekulieren, wann genau der Tsunami kommt oder aus welcher Richtung. Es ist aber sicher, dass er kommt und dass ihn technologische Innovationen im Zusammenspiel mit veränderten Kunden- und Nutzererwartungen tragen.

Allein eine kurze Erhebung im Februar 2012 zeigt über 60 Startups, die in Mitteleuropa agieren und in irgendeiner Form das heutige Geschäftsfeld der Banken adressieren. Derzeit liegt der Schwerpunkt dieser Unternehmen meist in vertriebsnahen Bereichen des Privatkunden-Massenmarktes. Ob eines davon eines Tages einen Tsunami am deutschen Markt auslösen wird, ist völlig ungewiss. Ob dieser überhaupt von der Vertriebsseite oder nicht vielleicht von der Abwicklungsseite oder gar aus dem analytischen Bereich kommen wird, ist ebenfalls Spekulation.

Deshalb müssen Unternehmen, die auch in Zukunft erfolgreich sein wollen, jederzeit fähig und bereit sein, ihr Geschäftsmodell und das ihrer Industrie bis tief in die etablierten Strukturen hinein infrage zu stellen und gegebenenfalls radikal zu verändern. Denn wer meint, dass der Markt vor Tsunami sicher sei, ist fast schon untergegangen.

Die Veränderungen sind disruptiv, aber nicht unvorhersehbar. Marktteilnehmern mit einem wachen Auge bleibt Zeit zur Vorbereitung. Das bekannte Phänomen der sich historisch beschleunigenden Marktdurchdringung neuer Technologien führt allerdings dazu, dass sich diese Vorbereitungszeit immer mehr verkürzt.

Umso wichtiger ist es daher zu verinnerlichen, dass rückwärtsgewandte Verdrängungs- oder Verteidigungsstrategien höchstens vorübergehend stabilisierend wirken, aber selten wirklich zielführend, bisweilen sogar kontraproduktiv sind. Die Wachsamkeit, die sich aus der Veränderungsbereitschaft ergibt, richtet ihren Blick stattdessen in die Zukunft.

Die langfristigen Gewinner von Transformationen sind in den Industrien selten die initialzündenden Startups. Nicht nur Napster ist marginalisiert. Auch Yahoo, Netscape oder Letsbuyit.com sind letztlich gescheitert. Sogar Apple hat mit dem Newton einen kapitalen Fehlstart hingelegt.

Die Gewinner sind nicht die
Revolutionäre

Etablierte Unternehmen, die sich schon lange in bestimmten Märkten bewegen und nun angesichts des Tsunamis nicht nur „oben bleiben“, sondern auch wachsen wollen, halten an ihrem Geschäftsmodell fest, solange es trägt, springen aber zum richtigen Zeitpunkt auf die neue Welle auf. Dabei werden sie sich weder zu früh binden noch in die Situation kommen wollen, den Standards, die sich just zu etablieren beginnen, hinterherlaufen zu müssen. Ein Verlag, der heute nur E-Books verkauft, wird die Zukunft nicht erleben. Ein Verlag, der morgen keine E-Books profitabel verkaufen kann, wird ebenfalls untergehen. Einige Verlage, wie Bertelsmann/Random House oder auch Holtzbrinck/Macmillan, verfolgen genau diese Strategie und sind schon heute dazu bereit, auch in Deutschland zu jeder Zeit massiv auf das E-Book zu setzen.

Was tun?

Veränderungsbereitschaft, Wachsamkeit und Reaktionsvermögen im besprochenen Sinne bilden einerseits Tugenden des Managements, wie sie jeder gute Manager ohnehin lebt. Insofern ist daran nichts besonders Überraschendes oder Neues, auch wenn die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen wichtig und aktuell bleiben. Wer sich in Verteidigungsstrategien verausgabt oder seine Management-Ressourcen in Nebenkriegsschauplätze steckt, läuft Gefahr, zu ertrinken. Wer die Vorbereitung auf disruptive Veränderungen zu einem der Kernbereiche des Managements macht, wird durch diese Vorbereitung über den entscheidenden Vorsprung verfügen und „oben bleiben“, sobald die Welle anrollt.

Andererseits verweisen diese Tugenden auf Agilität als ihre zentrale Voraussetzung. Zusammen mit ihr konstituieren sie ein Koordinatensystem, mit dessen Hilfe auch disruptive Veränderungen beherrschbar werden. Die hierfür erforderliche Agilität darf dabei allerdings nicht auf die Think-Tanks der Vorstände beschränkt, sondern muss im Geschäftsmodell des Unternehmens und insbesondere in der IT tief verankert sein. Dies ist schwierig, aber möglich.

Im Zentrum der erforderlichen Schritte stehen die Herstellung und Bewahrung von Agilität. Diese Aufgabe ist für keinen Manager neu. Für das IT-Management der Banken wird die dahinterliegende Herausforderung allerdings immer komplexer. Die Bank-IT mit ihrer hochkomplexen Architektur, ihren Interdependenzen und ihren Schnittstellen ist insgesamt höchst inagil. Handelssysteme sind nicht nur logisch, sondern durch Co-Location für den High-Speed-Handel auch physisch eng mit Börsenplätzen verbunden. Banksteuerungssysteme werden durch fortschreitende Regulierung in exponentiellem Maß komplexer und damit unflexibler. Externe Vorgaben und hohe Verfügbarkeitsanforderungen führen zusätzlich zu steigendem Kapazitätsbedarf in der IT. Agilität bedeutet aber, kleine Einheiten zu schaffen und diese schnell auf verschiedene Themen zu fokussieren. Zusätzlich bedeutet Agilität für die IT, Änderungen auf der Business-Seite in Systemen in minimaler Zeit umzusetzen. In der Summe also nichts Geringeres als die Quadratur des Kreises.

Agilität entwickelt sich zum kritischen Erfolgsfaktor

Die naheliegende Antwort des IT-Managers auf diese Herausforderung ist ebenfalls nicht neu: Sie liegt in einer Optimierung der Wertschöpfungstiefe und -struktur. Für die IT bedeutet das, zunächst Standardsoftware einzusetzen – und anschließend Outsourcing.

Grundsätzliche Alternativen zu diesem Weg sind nicht in Sicht. Im Gegenteil: Das rasch zunehmende Angebot an Standardsoftware für fast alle Bereiche des Bankbetriebs und die Erfolge der Anbieter sowie ihrer Kunden zeigen die Möglichkeit und Notwendigkeit einer Standardisierung. Eine Bank, deren Architektur auf eigenentwickelter Software basiert, ist in erheblichem Umfang in nicht liquidierbare IT-Assets investiert. Die notwendige Agilität ist im Bedarfsfall so nicht erreichbar.

Auch ein hoher Standardisierungsgrad der IT-Architektur garantiert die erforderliche Geschwindigkeit zur Refokussierung der IT noch nicht. Um die IT in einer disruptiven Situation kurzfristig an neue Geschäftsmodelle anpassen zu können, muss das IT-Management der Bank einerseits das Architekturmanagement bestens beherrschen und andererseits die Möglichkeit haben, von heute auf morgen auf möglichst wenig begrenzte Ressourcen zuzu-

greifen. Nur so können Projekte schnell konzipiert und umgesetzt werden, sobald es erforderlich wird. Da das Vorhalten interner Ressourcen nicht effizient ist, wird die Mobilisierung von notwendigen Ressourcen über einen hohen Outsourcing-Anteil realisiert. Die IT-Abteilung muss organisatorisch und prozessual darauf vorbereitet sein, Leistungen zwar von außerhalb zu beziehen, aber trotzdem die Hoheit über den Prozess zu behalten. Das bedeutet, dass der Bezug signifikanter IT-Leistungen am Markt im „normalen“ Tagesgeschäft bereits zum gewöhnlichen Geschäftsmodell der IT einer Bank gehören sollte.

So werden die Standardisierung der IT-Architektur und die Erhöhung des Outsourcing-Anteils im Bereich der Anwendungsentwicklung zum zentralen Erfolgshebel, um die überlebensnotwendige Agilität zu schaffen.

Der Bereich der Sparkassen stellt die Möglichkeit von Outsourcing und Standardisierung in Deutschland erfolgreich unter Beweis. Im Bereich der genossenschaftlichen Banken besteht zumindest die prinzipielle Absicht, die derzeitigen zwei Lösungsvarianten auf eine zu verschmelzen. Die großen Privatbanken, wie die Deutsche Bank, haben nicht die Möglichkeit, ihre IT in einer Verbandsstruktur zu bündeln. Sie konzentrieren sich zunächst auf Standardisierung.

Wer starr und unflexibel ist, kann auf Veränderungen nur abwehrend reagieren. Agilität dagegen verschafft Ressourcen. Diese Kapazitäten ermöglichen, zielgerichtet Veränderungen zu treiben und zu gestalten.

Veränderungswille wird zum
Gestaltungsparadigma

Wer agil ist und sich verändern will, wendet sich in anderer Weise seiner Umwelt zu. Er versucht insbesondere in veränderter Form, Gefahren zu erkennen und schon bei ersten Anzeichen auf sie zu reagieren. Die Taxizentrale in Wien hatte noch versucht, mit juristischen Mitteln und verdeckten Ermittlern gegen Taxifahrer vorzugehen, die Fahrten über myTaxi annahmen. Das Ergebnis war eine landesweite Pressemitteilung, die myTaxi einen unbezahlbaren Bekanntheitsschub brachte. Berliner Taxizentralen dagegen haben sechs Monate nach Veröffentlichung von myTaxi eine eigene iPhone-App herausgebracht, die für den Kunden ähnliche Funktionalitäten birgt, die Rolle der Taxizentrale aber bewahrt. Inzwischen haben sie es geschafft, mehrere Dutzend weitere Städte Europas einzubeziehen, und sind zu einer ernsthaften Alternative zu myTaxi geworden. Die Berliner haben ihre eigene Rolle re-definiert und gleichzeitig eine Plattform für Wachstum in neue Gebiete hinein geschaffen.

Der Unterschied zwischen beiden Ansätzen ist die Bereitschaft zur eigenen Transformation. Wachsamkeit, im Sinne des Erkennens disruptiver Entwicklungen, muss als Suche nach Chancen statt als Suche nach Gefahren aufgefasst und organisiert werden. Nur so werden Entwicklungen nicht nur früh erkannt, sondern auch die richtigen Schlüsse gezogen. Und damit kann das richtige Timing für den Sprung auf die nächste Welle gelingen.

Die Spezifik der Bankenwelt mit ihren hohen regulatorischen Eintrittshürden und ihren berechtigten Sicherheitsanforderungen ist dabei Chance und Risiko zugleich. Sie legt dem Management bei der Analyse neuer Angebote einfache Argumente nahe, diese als irrelevant abzutun. Sie gibt ihm aber auch Zeit, um bei einer mit Sympathie aufgeladenen Analyse die notwendigen Schritte vorzubereiten. Dann kann sich die Bank zum geeigneten Zeitpunkt transformieren und so das „Oben-Bleiben“ und zukünftiges Wachstum ermöglichen.

Auf der Welle reiten

Stabilität war gestern. Vorhersagbarkeit war gestern. Technologische Innovationen und die ihnen korrespondierenden Kundenerwartungen treiben disruptive Entwicklungen. Und diese verändern alle Bereiche und Industrien. Banken sind keine Ausnahme. Die strikten regulatorischen Rahmenbedingungen, die Veränderungen entgegenstehen und vermeintlich Schutz bieten, werden diese Entwicklungen nicht aufhalten. Sie bergen nur die Gefahr, dass sich Manager sicher fühlen. Und wer sich sicher fühlt, den trifft der Ernstfall härter. Und es wird wahrscheinlicher, dass er von einer Welle überrascht wird.

Die IT von Banken ist herausgefordert. Sobald eine Welle sie ansteuert, ist entscheidend, ob sie in der Lage ist, neue Technologien zu integrieren und umzusetzen. Dazu gehört auch, gegebenenfalls existierende Geschäftsmodelle sowie damit verbundene Prozesse radikal umzubauen. Beispiele aus anderen Industrien zeigen, dass dies möglich ist. Voraussetzung ist allerdings eine weitsichtige Strategie, die nicht versucht, bereits verlorene Schlachten noch für sich zu entscheiden, sondern die zentralen Tugenden kultiviert und sich auf den Aufbau des richtigen Koordinatensystems konzentriert:

- **Agilität**, um die IT-Architektur und IT-Organisation jederzeit schnell in alle erforderlichen Richtungen transformieren zu können, und zwar in allen Segmenten der Governance, der Prozesse, der Applikationen sowie der Infrastruktur. Unabdingbare Elemente dieser Agilität sind eine weitgehende Nutzung von Marktangeboten durch Standardisierung sowie Outsourcing.
- **Veränderungswille**, um Transformationen nicht als Gefahr, sondern als Chance zu begreifen. Er führt erstens zu Wachsamkeit, um frühzeitig zu erkennen, ob und von woher die Welle kommt, und ermöglicht einen stets neugierigen Blick in die „Szene“, um im heute noch unbedeutenden Startup die sich durchsetzende Geschäftsmechanik von morgen entdecken zu können. Er bereitet zweitens das Reaktionsvermögen im Sinne des richtigen Timings vor, um das tradierte Geschäftsmodell optimal auszunutzen, solange es den Erfolg garantiert, und neue Geschäftsmodelle bereits zu initiieren, bevor der Markt aufgeteilt ist.

Woher die Welle kommt und wann genau ist immer Spekulation, auch wenn sich Tendenzen und Entwicklungen durchaus identifizieren lassen. Daher bleibt es bis auf Weiteres eine gefährliche Wette, ganz auf einzelne Trends zu setzen. Jedoch können mit dem Aufbau des hier nur skizzierten Koordinatensystems diejenigen Vorbereitungen getroffen werden, die ein souveränes und sofortiges Handeln für alle zukünftigen Entwicklungen ermöglichen. Unternehmen, die sich heute auf diesen Weg machen, werden morgen, wenn die Welle aufbrandet, über den entscheidenden Vorsprung an Vorbereitung verfügen. Die IT solcher Banken und ihr Management wird oben bleiben, egal, woher die Welle kommt und mit welcher Kraft sie aufschlägt.

Autoren



Dr. Ulf Kleinau ist Transformation Director bei CORE. Vorher wirkte er u. a. als Junior-Partner bei einer weltweit führenden Topmanagement-Beratung sowie als Programmdirektor bei verschiedenen global agierenden Technologieunternehmen. Seine langjährigen Beratungs- und Managementenerfahrungen sind in den Sektoren Banken, Logistik und Infrastruktur angesiedelt. Er ist spezialisiert auf Transformations-, Fusions- und Beschaffungsmanagement.

Dr. Ulf Kleinau



Dr. Mirko Schiefelbein ist Knowledge Manager bei CORE und wurde in Philosophie promoviert. Zuvor hat er an der Friedrich-Schiller-Universität Jena in verschiedenen Bereichen interdisziplinär geforscht, mehrere wissenschaftliche Projekte redaktionell begleitet und zuletzt ein Onlineportal im Bildungsbereich aufgebaut. Er ist spezialisiert auf interdisziplinäre Wissens-Transformation.

Dr. Mirko Schiefelbein



Holger Friedrich ist Managing Director von CORE. Davor wirkte er in leitenden Positionen bei Technologie- und Beratungsunternehmen. Er verfügt über eine langjährige internationale Beratungserfahrung im Bankensektor. Schwerpunkt seiner Arbeit sind Technologieentwicklung und Transformation von Banken und Finanzdienstleistern.

Holger Friedrich

COREtransform GmbH
Am Sandwerder 21
14109 Berlin | Germany
www.coretransform.com

Phone: +49 30 26344 020
institute@coretransform.com

Copyright © COREtransform GmbH
März 2012