

Strategieplanung

Weitblick und Voraussicht entwickeln

Die Vereinigte Volksbank betreibt seit zehn Jahren ein eigenes Zukunftsmanagement. In das Monitoring von möglichen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf das zukünftige Geschäftsmodell sind Mitarbeiter, Kunden und der Aufsichtsrat eingebunden. Die Gesamtbankstrategie basiert auf diesen Zukunftsannahmen.

Bernd Hinrichs und Ulrich Prosch

Der Erfolg von heute beruht auf den Entscheidungen, die vor zehn, acht oder fünf Jahren getroffen wurden. Und der Erfolg in fünf, acht oder zehn Jahren beruht auf den Entscheidungen, die heute getroffen werden.

Die Zukunft ist ungewiss. Deshalb müssen Annahmen über zukünftige Umfeldentwicklungen in den Märkten aufgestellt werden. Diese Annahmen bilden die

Grundlage für strategische Entscheidungen. Je solider diese Annahmen entwickelt und von den Entscheidern getragen werden, desto bessere Entscheidungen können für den zukünftigen Erfolg getroffen werden.

Dabei ist die Zukunft gar nicht so weit weg. Sie ist immer schon da, jedoch noch nicht bei allen angekommen. Viele Treiber des Wandels in Form von Trends und Technologien können aktuell beobachtet werden. Auf dieser Basis wird abgeleitet, wie sich Märkte, die Bedarfe der Menschen und ihr Nutzungsverhalten oder die Wettbewerbsintensität in den kommenden Jahren verändern werden.

Zukunftsmanagement ist die Brücke aus der Welt der Unternehmensführung und Lebensführung in die Welt der Zukunftsforschung und wieder zurück. Zukunftsmanagement schließt die Verständnislücke zwischen der oftmals abstrakten, nebulösen und unverbindlichen Zukunftsforschung und Trendforschung

sowie den praktischen Anforderungen der Führungskräfte in Unternehmen. Es hilft, die Zukunft von Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie, Politik und Biosphäre systematisch zu analysieren, daraus Zukunftschancen zu identifizieren, Zukunftsstrategien zu erarbeiten und Zukunfts-kompetenz aufzubauen. Zukunftsmanagement hilft, mehr Zeit zu haben, um einen Vorsprung zu gewinnen. Es ist die Gesamtheit aller Systeme, Prozesse und Methoden zur Früherkennung zukünftiger Entwicklungen und ihrer Einbringung in die Strategie.

Die Digitalisierung ist nicht nur eine Erscheinung des Jahres 2015. Dieser Trend ist schon seit vielen Jahren zu beobachten – insbesondere die Auswirkungen auf andere Branchen, zum Beispiel auf die Musikindustrie, auf die Zeitschriftenverlage oder auf die Einzelhändler. Die Auswirkungen auf die Finanzbranche wurden nicht wirklich durchdacht. Ein offensichtlich Grund: Es mangelte an Vorstellungskraft. Viele Akteure

*Bernd Hinrichs ist geschäftsführender Partner in der FutureManagementGroup AG.
E-Mail: hb@futuremanagementgroup.com*

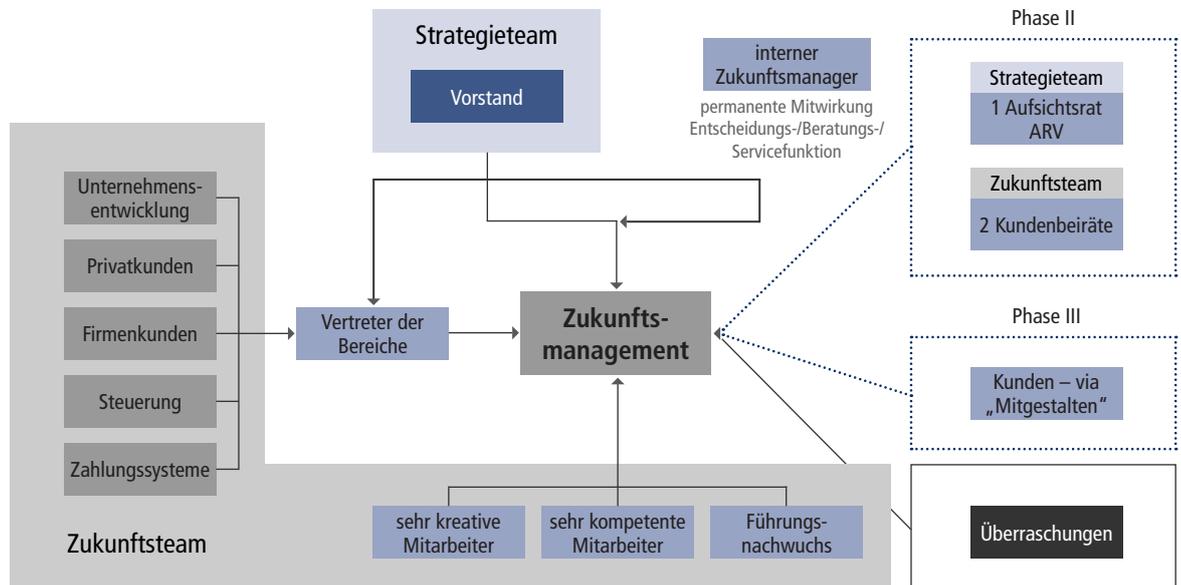


Ulrich Prosch ist Generalbevollmächtigter der Vereinigten Volksbank und betreut dort das Ressort Grundsatzfragen und Vorstandsstab. Er ist Leiter des Zukunftsmanagements der Bank.

E-Mail: ulrich.prosch@diebank.de



Abb. 1: Organisation Zukunftsmanagement



dieser Branche konnten oder wollten sich nicht vorstellen, wie dieser Trend den Markt für Finanzdienstleistungen verändern könnte.

In der Finanzindustrie sind es aktuell die FinTech-Unternehmen, die den Banken und Versicherungen beispielsweise zeigen, wie die Kontoeröffnung, die Beratung, der Handel mit Wertpapieren oder der Zahlungsverkehr auf eine andere Art und Weise gestaltet werden können. Unternehmen wie PayPal, Cash Payment Solutions, Number 26, ZenCap, Wikofolio und zahlreiche andere Start-ups seien hier exemplarisch genannt.

Diese innovativen Ideen finden Anklang bei den Kunden. Sie wecken nicht nur Neugierde, sondern sie werden auch genutzt. Oftmals nutzen nicht die etablierten Marktteilnehmer die Chancen, die beispielsweise infolge der Digitalisierung wahrgenommen werden können. Häufig kommt dieser Impuls von außen.

Strategischer Rahmenplan entwickelt

Um solchen Impulsen etwas entgegensetzen zu können, hat die

Vereinigte Volksbank gemeinsam mit der FutureManagement-Group AG aus Eltville bereits im Jahr 2005 das Zukunftsmanagement in dem genossenschaftlichen Institut installiert. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass mit den damaligen Instrumenten in der Gesamtbankplanung immer nur die momentane Entwicklung reaktiv umgesetzt werden kann. Im Rahmen des Eltviller Modells des Beratungsunternehmens wurde zunächst eine Analyse der Zukunftsfaktoren für die Volksbank vorgenommen und die daraus resultierenden Chancen bewertet. Daraus wurde eine Vision entwickelt und darauf aufbauend ein strategischer Rahmenplan für die kommenden zehn Jahre erstellt.

Folglich basiert die Gesamtbankstrategie auf diesen Annahmen und Überlegungen. Zudem wurde der gesamte Prozess institutionalisiert. Der Rahmenplan wird regelmäßig angepasst. Zusätzlich wurde ein „Sensorsystem“ – Mitglieder des Zukunftsteams beobachten jeweils ein ihnen zugeordnetes Zukunftsthema – zur permanenten Beobachtung der von der Bank als

relevant eingestuften Zukunftsfaktoren installiert. So kann Diskontinuitäten rechtzeitig begegnet werden. Wenn es aufgrund dieser Daten nötig wird, werden die hinterlegten Eventualstrategien gestartet. Diese Szenarien mussten noch nie gestartet werden.

Das genossenschaftliche Institut hat einen externen Partner für diesen Prozess herangezogen, da die Herausforderungen im Umgang mit der Zukunft nur mit hoher Zukunftscompetenz zu lösen sind. Diese war in der Bank weder inhaltlich noch methodisch in adäquater Weise abrufbar.

Damit jedoch diese Auseinandersetzung mit der Zukunft nicht bereits nach kurzer Zeit verpufft, wurde ein permanenter Prozess „Zukunftsmanagement“ gestaltet. Dieser organisatorische Rahmen wird weiterhin benötigt, da es viele Informationen zu Zukunftsfaktoren gibt, die einzelne Personen nicht sinnvoll verarbeiten können. Jeder Mensch nimmt die Information zunächst einmal nur mit Blick auf seinen eigenen Verantwortungsbereich wahr.

Abb. 2: Trends und Zukunftsfragen

biosphärische Trends	technologische Trends	gesellschaftliche Trends	politische Trends	wirtschaftliche Trends
Wie verändern sich die globalen Lebensbedingungen?	Was wird in Zukunft möglich sein und was nicht?	Wie verändert sich das Leben?	Wie verändern sich die Machtverhältnisse?	Wie verändert sich das Arbeiten?

Außerdem gibt es bei den vielen operativen Aufgaben der täglichen Arbeit zwangsläufig immer etwas Dringenderes als die Zukunft. Vorteil: Ein institutionalisiertes Zukunftsmanagement bietet die Chance, sich dem Thema Zukunft systematisch zu nähern. Es entsteht eine optimierte, ganzheitliche Sichtweise. Dabei werden nicht nur ein fokussierter Trend abgebildet, sondern viele Zukunftsentwicklungen für Banken auf einen Blick dargestellt. Somit können Wechselwirkungen entdeckt und alle Effekte, die Trends auf die verschiedenen Gestaltungsfelder haben können, offengelegt werden. Diese gemeinschaftliche, zielgerichtete und ganzheitliche Arbeit bringt so neue Ideen hervor.

Bei der Analyse von Zukunftseinflüssen stellt sich oft die Frage: Was geht das uns als Bank an? Bei näherer Betrachtung der einzelnen Aspekte wird deutlich, dass alle Zukunftsfaktoren auf das Institut als regionale Volksbank Wirkung haben können.

Wirkungen auf die Gesamtbankstrategie

Zukunftsmanagement braucht Organisation (siehe Abbildung 1 auf Seite 23). In der Primärgenossenschaft wurde ein Zukunftsteam installiert. Beteiligt sind neben dem internen Zukunftsmanager auch Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen Unternehmensentwicklung, Filialkundengeschäft, Individualkundengeschäft Firmenkunden sowie Controlling/Steuerung und Zahlungssysteme. Daneben werden diese Führungskräfte von sehr kreativen und

kompetenten Mitarbeitern ergänzt, die permanent beratend mitwirken.

Dieses Team erarbeitet die relevanten Themen für das Zukunftsmanagement der Bank wie Zukunftsfragen und -faktoren, Annahmen und Chancen. Diese Fragestellungen und die möglichen Antworten darauf werden in das Strategieteam der Bank eingebracht. Diesem Gremium gehören der Gesamtvorstand und der Vorsitzende des Aufsichtsrats an. Das Strategieteam diskutiert und bewertet die Vorlagen des Zukunftsteams und gibt anschließend Aufträge an das Zukunftsteam zur detaillierten Ausarbeitung mit einer Wirkungsanalyse für die Bank.

In Einzelfällen gibt das Strategieteam auch Aufträge an die so genannte „Arbeitsgruppe Überraschungen“, die sich mit den Diskontinuitäten beschäftigt. Diese Gruppe besteht aus dem Leiter der Innenrevision, einem Regionaldirektor Filialkunden und einer Führungskraft aus dem Vertriebsmanagement der Bank sowie dem internen Zukunftsmanager. Dieses Gremium hat den Auftrag, die Aufträge des Strategieteams aus den Annahmen heraus regional zu betrachten, bankspezifisch auszuarbeiten und die Wirkungen auf die Gesamtbankstrategie und die jeweiligen Teilstrategien zu beleuchten.

Gleichzeitig besteht der Auftrag für diese „Überraschungsgruppe“, die entsprechenden Faktoren daraufhin zu untersuchen, welche Wirkung eintreten würde, falls genau das Gegenteil der entsprechenden Annahme eintreten sollte.

„Neuer Käse“

Neben dieser Institutionalisierung im Rahmen des Zukunftsmanagements wurden unter den Führungskräften Workshops ausgeschrieben, die sich mit „neuem Käse“ beschäftigen. „Neuer Käse“ resultiert aus der so genannten „Mäusestrategie“ des amerikanischen Autors Spencer Johnson. Johnson half mit der Parabel von Mäusen und Menschen schon vielen Lesern, Veränderungen nicht als Schicksal hinzunehmen, sondern sie als Chance zu begreifen und aktiv zu nutzen. Ziel: Bei Veränderungen müssen die Entscheidungen getroffen werden, die den Erfolg, die Zukunftsfähigkeit und die Zufriedenheit der Bank bestimmen. Das bedeutet, vorbereitet und flexibel zu sein und bedacht zu handeln.

„Neuer Käse“ ist für eine regionale Volksbank auch deshalb wichtig, weil das Institut sich rechtzeitig mit Themenfeldern beschäftigen muss, mit denen – einfach formuliert – in der Zukunft Geld verdient werden kann. Bei den Workshops mit den Führungskräften musste am Anfang eine neue Denkweise einziehen. Nicht das Denken in bekannten banktechnischen Mustern ist hier gefragt, sondern die kreative Denkweise aus Kundensicht mit Blick auf die Zukunft: Welche Bedürfnisse werden unsere Kunden haben? Welche Produkte könnten nachgefragt werden (etwa Energiebankprodukte – was sich allerdings in der Praxis als komplex und schwierig herausstellte, da auch Energiegesetze zu beachten sind)? Womit beschäftigen sich die Kunden der Zu-

kunft? Diese Analysen sind immer auch mit Blick auf Gesetzgebung, Demografie, Digitalisierung etc. durchzuführen.

Die Ergebnisse dieser Workshops waren äußerst spannend und sind teilweise bereits in weitere Studien oder Projekte eingegangen. So hat die Vereinigte Volksbank beispielsweise zum Thema „Kaufkraftoptimierte Wohn- und Pflegekonzepte“ eine externe Studie in Auftrag gegeben. Es sollte herausgefunden werden, ob es einen Bedarf bei den Kunden der Region gibt und ob die Bereitschaft vorhanden wäre, dafür Geld zu bezahlen. Von Interesse war auch, ob die Menschen in der Region ihrer Bank diese Leistungen denn auch zutrauen. Diese Studienergebnisse mündeten anschließend in eine Diskussion im Zukunfts- und Strategieteam, um herauszufiltern, ob diesem Ansatz weiter nachgegangen werden soll. Die Ergebnisse sind derzeit auf Standby und münden in die Projektion zum Generationenberater.

Wirkungen, Chancen und Risiken

Die Volksbank beschäftigt sich im Zukunftsmanagement mit technologischen, gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und biosphärischen Trends. Innerhalb dieser fünf Trends (siehe Abbildung 2) diskutieren wir Wirkun-

gen, Chancen und Risiken. Dabei wird das Zukunftsradar der ADG genutzt.

Im letzten Prozess im Jahr 2013, in dem aus diesen Trends die entsprechenden Zukunftsfragen gestellt und daraus die Zukunftsfaktoren generiert werden konnten, wurden anschließend insgesamt 53 Annahmen getroffen und im Zukunftsmanagement nach Relevanz bewertet. Anhand dieser Bewertung wurde zu den relevanten Annahmen die jeweilige Chance, die dahinter steht, geprüft und ausformuliert und wiederum einer Bewertung unterzogen, die den Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beinhaltete (siehe Abbildung 3). Anhand dieser Bewertungen wurden die Chancen mit einem hohen Potenzial zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit weiter diskutiert und in vielen Fällen auch im Haus projiziert. Beispielsweise ist daraus der Facebook-Auftritt der Bank entstanden. Weitere Themenstellungen gingen in die Projektierung einer Onlinefiliale ein, zu der momentan eine Vorstudie erstellt wird.

Kundenbedürfnisse integrieren

Neben all diesen in der Bank etablierten Zukunftsthemen war es selbstverständlich, auch die Meinungen und Bedürfnisse der Kunden zu berücksichtigen. Des-

halb wurden besondere Workshops mit Kunden, Beiräten und einem kleinen Kreis von Mitarbeitern durchgeführt. Bei diesen Zukunftsworkshops ging es inhaltlich darum, Ideen zu sammeln und diese auch vorsichtig auf ihre Umsetzbarkeit hin abzuklopfen. Dazu wurden die Mitglieder des Beiratsgremiums eingeladen mitzuwirken. Außerdem gibt es gezielte Einladungen an Privat- und Firmenkunden. So begrüßte die Volksbank insgesamt in drei Foren knapp 60 Teilnehmer.

Mit diesem Personenkreis wurden unter Moderation der Future-ManagementGroup vorab ausgewählte Zukunftschancen diskutiert. Dabei konnte das Institut die eigenen Themen reflektieren. Durch die Einschätzung der Kunden wurde der Nutzen überprüft und die mögliche Nutzungsintensität dargestellt. Bevor allerdings diese Workshops einberufen werden konnten, wurde eine Vorauswahl der zehn bis 15 potenzialreichsten Zukunftschancen durch das Zukunftsteam der Vereinigten Volksbank durchgeführt. Es folgte eine Beschreibung und Verifizierung dieser Zukunftschancen sowie eine Bewertung durch das Strategie- und das Zukunftsteam. Daraus resultierten neun potenziellreiche Zukunftschancen, die in die kundendominierten Diskussionsforen eingebracht wurden. Diese wurden thematisch in drei Workshops unterteilt, die sich dann mit folgenden Themen beschäftigten: virtuelle Welten, Meta-Lösungen und ganzheitliche Zukunftsvorsorge.

Ergebnis: Alle drei Kundenworkshops waren außerordentlich intensiv und erfolgreich. Zu jeder Chance wurde von einem Mitarbeiter des internen Zukunftsteams eine Geschichte erzählt und zwar unter dem Aspekt „Was könnte passieren, wenn...“. Anschließend unterlegte das Beratungsunternehmen die jeweilige Story mit Fakten aus der Zu-

Abb. 3: Analyse der gedachten Zukunft (Beispiel)

Trend	Frage	für die Bank relevanter Faktor	Annahmefragen	Chancenfragen
Gesellschaft	Alterung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Demografie ▶ Renteneintritt ▶ mehr Sterbefälle ▶ wenig Geburten ▶ Schuldenquote Staat ▶ Wohnbaulücke ▶ etc. 	<p>siehe Annahmepanorama: zum Beispiel wie verändert der demografische Wandel das Marktumfeld von uns?</p> <p>Die für uns relevanten Annahmen werden nach Diskussion zur Bewertung festgelegt.</p>	<p>siehe Chancenpanorama: beispielhafte Chancen im Radar, ggfs. daraus eigene entwickeln</p> <p>Unsere Relevanzen legen wir fest und bewerten diese.</p>



kunftsforchung. Nach intensiver Diskussion und mittels einer Bewertung durch ein TED-System kristallisierten sich acht Themenblöcke heraus, die für die Kunden von Interesse wären und mit denen sich die Volksbank weiter beschäftigen sollte.

Diese acht Themen wurden nochmals intensiv im Hause diskutiert und weiter aufgearbeitet sowie dem Vorstand abschließend zur Entscheidung vorgelegt.

Daraus resultierten sechs Themen, mit denen sich die Bank im Rahmen von Projektarbeiten weiter beschäftigen wird. Derzeit werden alle sechs Themen weiter bearbeitet, wobei in regelmäßigen Zeitabständen die Teilnehmer der Zukunftsworkshops über die Zwischenergebnisse informiert werden. Aus diesen sechs Themen werden vier derzeit nicht weiterverfolgt, da sich im Zuge von „Kundenfokus 2020“ ähnli-

che Schwerpunkte ergeben. Zwei Themen sind vom Vorstand an eine Projektgruppe übergeben worden, die sich damit im Sinne einer Vorstudie weiterbeschäftigt. Es handelt sich dabei um die bereits genannten „Generationsberater“ oder „Mehr-Generationsverträge“ mit entsprechenden Übergangsphasenmodellen.

Diese Kundenworkshops haben gezeigt, wie wichtig es ist, deren Sicht bei innovativen Prozessen zu berücksichtigen. Die Erfahrung der Bank: Banker haben oftmals einen anderen Blick auf diese Themen als die Kunden. Somit ergibt sich oft eine differenzierte und abweichende Betrachtung. Daraus hat die Vereinigte Volksbank gelernt und stellt deshalb nun immer die Kundensichtweise in den Vordergrund.

Zukunftsmanagement fest etabliert

Seit mittlerweile zehn Jahren beschäftigt sich die genossenschaftliche Primärbank mit dem Zukunftsmanagement. Dies in zwei bis drei Sitzungen pro Jahr im Zukunftsteam und im Rahmen von einer Sitzung im Strategieteam.

Dabei ist es wichtig, sich nicht permanent mit neuen Zukunftsfaktoren auseinanderzusetzen, sondern die gewählten Zukunftsfaktoren in ihren Annahmen und Chancen detailliert zu betrachten und weiterzuentwickeln.

Manchmal ist es auch sinnvoll, verschiedene Annahmen oder Chancen in den Beobachtungsstatus zu stellen und aus noch kommenden Entwicklungen heraus reaktiv zu wirken. Das Zukunftsmanagement ist in der Bank fest etabliert. Allerdings wird – im Hinblick auf „Kundenfokus 2020“ – das Engagement der Bank im Zukunftsmanagement zurückgefahren.

Zukunftsrobuste Erfolgsfaktoren

Gerade Unternehmen wie Banken und Versicherungen können es sich in einer zunehmend komplexeren und beschleunigten Welt nicht leisten, die Zukunft nicht zu managen und der Kurzfristfalle zu erliegen. Im Wesentlichen müssen Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Was kommt auf uns zu?
Ergebnis: Wir haben Klarheit darüber, auf welche externen Veränderungen wir uns wirklich einstellen müssen.
- Wer wollen wir in fünf, acht oder zehn Jahren sein und sind wir heute noch nicht?
Ergebnis: Wir haben eine Vision, die die Zukunft antizipiert und auch wirklich Orientierung schafft über das, was gewollt ist und was nicht.

- Was müssen wir tun, um das zu werden, was wir sein wollen?
Ergebnis: Wir haben Strategien, die auch wirklich auf die Vision einzahlen und Verantwortlichkeiten schaffen.
- Wie gelingt es uns, das zu tun, was nötig und sinnvoll ist?
Ergebnis: Wir haben eine Vision und Strategien, die bei den Menschen im Unternehmen auch wirklich ankommen.
- Wo wollen wir im Jahr 20XX angekommen sein?
Ergebnis: Wir haben eine Vision und Strategien, die auch wirklich zu dem gewollten Erfolg führen.

Die Antworten auf diese Fragen machen Unternehmen zukunftsrobust. Aber nur dann, wenn die Antworten auch wirklich Klarheit schaffen und Orientierung für die kleinen und großen Ent-

scheidungen bieten. Erfolgreiche Unternehmen haben ihre Vision und Strategien in die Köpfe und Herzen ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter implementiert und schaffen damit die Bereitschaft, an der Zukunft des Unternehmens mitwirken zu wollen.

Folgt man der These, dass in spätestens zehn Jahren alle Banken und Versicherungen ihren Kunden vergleichbare Technologien und Systeme für die Beratung, den Kauf, die Abwicklung und Pflege von Finanzdienstleistungen anbieten, dann stellt sich unweigerlich die Frage, was dann den Unterschied ausmacht. Technologien und Systeme werden dann kein Differenzierungsmerkmal mehr sein. Zukunftsmanagement kann helfen, hierfür Antworten zu finden. **BI**

Patrick Westerhoff,
Gruppenleiter Depotbankservices

Susanne Zyrus,
Abteilungsleiterin Depotbankgeschäft

Peter Tenbohlen,
Bereichsleiter Financial Markets Operations



Mehr als ein Vierteljahrhundert Erfahrung im Verwahrstellengeschäft – nutzen Sie die Kompetenz unserer Experten.

INITIATIVBANKING FÜR DEN MITTELSTAND

Seit Mitte 2013 unterliegen geschlossene Fonds grundsätzlich denselben Regulierungsvorgaben wie offene Fonds. Seitdem ist für die rund 150, vor allem mittelständischen Emissionshäuser nichts mehr wie vorher. Emittenten geschlossener Fonds müssen ihre gesamte Logistik, IT und Prozesse neu

justieren. Zugleich haben sie einen neuen, verlässlichen Partner an der Seite: die Verwahrstelle. Hierbei ist die Wahl des richtigen Partners von zentraler Bedeutung für den zukünftigen Markterfolg der einzelnen Emissionshäuser. Die WGZ BANK, seit 1986 im Depotbankgeschäft tätig, bietet ihren

Kunden die erforderliche Fachkompetenz und Erfahrung für eine erfolgreiche Neustrukturierung.

WGZ BANK – Die Initiativbank:
0211/778-3309
depotbankservices@wgzbank.de