

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Erwartungen der Banken an agiles Arbeiten oft nicht erfüllt

70 Prozent der Geldinstitute in Deutschland und Österreich haben bereits Erfahrung mit agilem Arbeiten gesammelt. Weitere 17 Prozent wollen dies in den kommenden zwölf Monaten nachholen und nur noch 13 Prozent lehnen agile Methoden derzeit noch ab. Das sind Ergebnisse der „Effizienzstudie 2019/2020“ von Horváth & Partners, für die von Mai bis Oktober 2019 rund 50 Experten der Finanzbranche befragt wurden. Unter den agilen Methoden ist Kanban die beliebteste. 86 Prozent der Firmen, die bereits Erfahrung mit agilem Arbeiten haben, nutzen diesen Ansatz. Knapp dahinter folgen Scrum und Design Thinking (jeweils 81 Prozent). Bei der Wahl der Methode hat ein Großteil der Banken offenbar richtig gewählt. Denn der Studie zufolge sind mit Kanban bei kompromissloser Umsetzung Effizienzsteigerungen von bis zu zwölf Prozent möglich. Bei Scrum sind bis zu zehn Prozent und bei Design Thinking bis zu sechs Prozent denkbar.

Im Durchschnitt erwarten Kreditinstitute durch das agile Arbeiten eine Ertragssteigerung von 8,6 Prozent und eine Kostensenkung um 7,9 Prozent. Unerfahrene Anwender legen die Messlatte niedriger an. Sie rechnen in der Regel mit einer Ertragssteigerung von 5,9 Prozent und einer Kostenreduktion von 4,2 Prozent. Insbesondere bei den Kosten können die Geldhäuser ihre Ziele aber oft nicht erreichen. Im Durchschnitt konnten die befragten Institute ihre Kosten durch agile Arbeitsweisen nur um 3,6 Prozent reduzieren. Höher war der Effekt beim Ertrag, der in der Regel um 4,1 Prozent gesteigert werden konnte.

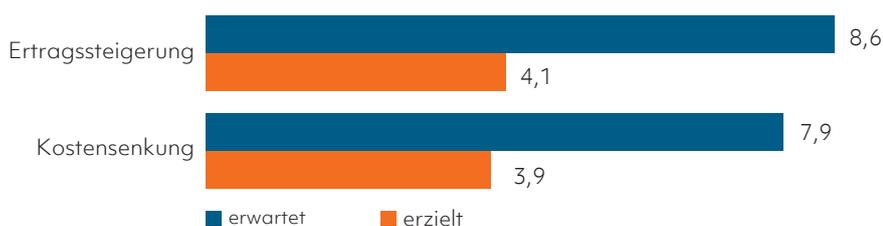
Dass also die Effekte oft hinter den Erwartungen zurückbleiben, liegt den Studienautoren zufolge am niedrigen Umsetzungsgrad in den Banken. Umfassend genutzt werden agile Ansätze jedoch erst von zwölf Prozent der Institute. 64 Prozent nutzen vereinzelt mehrere Instrumente, 24 Prozent geben eine wiederkehrende Nutzung zu Protokoll.

Auch höhere Erfahrung im Umgang mit agilen Methoden ändert nichts an der Diskrepanz zwischen Erwartungen und Effekten; vielmehr bleiben die erfahrenen Anwender noch stärker hinter ihren Erwartungen zurück als die unerfahrenen, da sie auch ihre Ziele höher stecken.

Die höchsten Ertragssteigerungen erzielen kleinere Geldhäuser mit agilen Methoden. Während sie den Ertrag im Schnitt um 12,5 Prozent steigern konnten, liegen im Vergleich dazu mittlere (9,1 Prozent) und große Kreditinstitute (5,8 Prozent) deutlich zurück.

Unterschiede zwischen Kreditinstituten der verschiedenen Größenklassen und Institutsgruppen gibt es indes auch bei den Zielen. Kleinen und mittelgroßen Häusern ist oft die Erhöhung der Kommunikationsgeschwindigkeit besonders wichtig. Große Institute erachten hingegen häufig die Steigerung der Innovationsfähigkeit als wichtigstes Ziel. Privat- und Geschäftsbanken sowie Volksbanken versprechen sich von Agilität in erster Linie eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Sparkassen streben vor allem danach, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen. Red.

Effekte des agilen Arbeitens nur halb so hoch wie erwartet



in Prozent, n = 50 Experten der Finanzbranchen in Deutschland und Österreich

Quelle: Horváth & Partners, Effizienzstudie 2019/2020